



PERSPECTIVAS CLÁSICAS Y MODERNAS DE LAS VIRTUDES EN LA EMPRESA (II)





**CUADERNOS
CONSEJO EDITORIAL**

Presidente/President

D. Ricardo Martí Fluxa

Director/Editor

D. Ángel Arrese

**Consejo Editorial/Editorial Advisory Board
Subdirector**

D. Alfredo Cruz (Universidad de Navarra)

Editoras

D^a. Cristina Bozal (Universidad de Navarra)
D^a. Marina Martínez (Universidad de Navarra)

Consejo Editorial/Editorial Advisory Board

D. Horst Albach (Universidad de Bonn. Alemania)
D. Rafael Alvira Domínguez (Universidad de Navarra)
D^a Reyes Calderón Cuadrado (Universidad de Navarra)
D. Tomás Calleja Canelas (Fiatlux. España)
D. José Luis Carranza Ortiz (BBVA. España)
D. Ricardo Crespo (Universidad de Cuyo y Universidad Austral)
D. Pier Paolo Donati (Universidad de Bolonia. Italia)
D. José Antonio García-Durán (Universidad de Barcelona. España)
D. Santiago García-Echevarría (Universidad de Alcalá. España)
Dña Mary Ann Glendon (Harvard Law School. EE.UU.)
D. Joan Fontrodona (IESE. Universidad de Navarra)
D. Alejandro Llano Cifuentes (Universidad de Navarra)
D. Enrique Martín López (Universidad Complutense de Madrid. España)
D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría (Universidad de Navarra)
D. José Manuel Morán Criado (Consejo Económico y Social de España)
D. Rafael Rubio de Urquía (Universidad Autónoma de Madrid. España)
D. Alfonso Sánchez Taberner (Universidad de Navarra)
D. Eugenio Simón Acosta (Universidad de Navarra)
D. Alejo J. Sison (Universidad de Navarra)
D. Guido Stein (IESE. Universidad de Navarra)
D. Stefano Zamagni (Universidad de Bolonia. Italia)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

CUADERNO N^o 126 Marzo de 2015

© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra

31080 Pamplona. España

e-mail: cbozal@unav.es y marina@unav.es

[http:// www.unav.es/empresayhumanismo](http://www.unav.es/empresayhumanismo)

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.

ISBN: 978-84-8081-449-2

Depósito Legal: NA-926/2014

Diseño y producción: IDAZLUMA, S.A.

Impreso en España





ÍNDICE

En busca de la virtud: el papel de las virtudes, los valores y las fortalezas de carácter en la toma de decisiones éticas <i>Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts</i>	7
Participar en el bien común de la empresa <i>Alejo José G. Sison y Joan Fontrodona</i>	61
Antes de la virtud: biología, cerebro, comportamiento y 'sentido moral' <i>Eugene Sadler-Smith</i>	115
La posibilidad de la virtud <i>Miguel Alzola</i>	169







INTRODUCCIÓN

En este segundo Cuaderno sobre *Perspectivas clásicas y modernas de las virtudes en la empresa* (II) se presentan las traducciones de los siguientes textos:

Del *Journal of Business Ethics*, 2013, vol. 113: “In Search of Virtue: The Role of Virtues, Values and Character Strengths in Ethical Decision Making”, de Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts, pp. 567-581; y “Participating in the Common Good of the Firm”, de Alejo José G. Sison y Joan Fontrodona, pp. 611-625.

Del vol. 22, n° 2, de 2012 de *Business Ethics Quarterly*: “Before Virtue: Biology, Brain, Behavior, and the ‘Moral Sense’”, de Eugene Sadler-Smith, pp. 351-376 y “The Possibility of Virtue”, de Miguel Alzola, pp. 377-404.

Todas las traducciones han corrido a cargo de M^a Cristina Bozal y Marina Martínez.







En busca de la virtud: el papel de las virtudes, los valores y las fortalezas de carácter en la toma de decisiones éticas

Mary Crossan. Ivey School of Business, Canadá

Daina Mazutis. IMD Business School, Suiza

Gerard Seijts. Ivey School of Business, Canadá

Resumen: Presentamos un modelo global que integra las virtudes, los valores, las fortalezas de carácter y la toma de decisiones éticas (EDM). Describimos cómo un marco ético en gran medida consecuencialista ha dominado la mayor parte de la literatura académica sobre EDM hasta la fecha. Sugerimos que reintroducir una perspectiva ética de la virtud en las teorías EDM existentes puede ayudar a ilustrar las deficiencias de los modelos existentes de toma de decisiones, y también que las fortalezas de carácter y los valores de motivación pueden servir como puentes naturales que enlazan un marco de virtud con la EDM en las organizaciones. En conjunción con la investigación formulada más completa que existe sobre los determinantes situacionales, presentamos y discutimos nuestro modelo, que ofrece una orientación basada en la virtud de la toma de decisiones éticas EDM.

Palabras clave: Fortalezas de carácter, Toma de decisiones éticas, Virtudes, Valores.



EN BUSCA DE LA VIRTUD

Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts

7





Introducción

Buscamos ofrecer un modelo global que integre valores, virtudes, fortalezas de carácter y toma de decisiones éticas (EDM). Nuestra intención es aprovechar la gran cantidad de investigaciones en cada ámbito para presentar un modelo de toma de decisiones que en su totalidad ofrezca una perspectiva crítica tanto para la investigación como para la práctica. La importancia de desarrollar un modelo de este tipo ha sido ampliamente reconocida¹, sin embargo, los obstáculos para su desarrollo son significativos, ya que cada ámbito tiene una larga historia de debate y desarrollo fragmentado de la teoría². No tenemos intención de resolver estos debates, sino más bien de establecer como base los marcos principales de cada ámbito para extraer elementos que nos permitan desarrollar un modelo integrador. Aunque hacemos numerosas referencias, nos basamos específicamente en el modelo del EDM de Rest (1986), el modelo de valores de Schwartz (1996) y el trabajo de Peterson y Seligman (2004) sobre virtudes y fortalezas del carácter.

Nuestra motivación al desarrollar este modelo ha sido comprender el papel del carácter en la toma de decisiones. En un proyecto de investigación que buscaba descubrir lecciones para el liderazgo extraídas de la crisis financiera de 2008-2009, el término carácter surgió una y otra vez entre los participantes –principalmente personas de nivel C (ejecutivos de alto nivel)– en una serie de foros sobre liderazgo que tuvieron lugar a lo largo de tres continentes³. Por ejemplo, los participantes describieron cómo la arrogancia y el ego habían impedido la toma de decisiones, y en contraste, cómo el valor y la prudencia habían servido a los demás para ser capaces de soportar la presión de realizar inversiones

¹ Tenbrunsel, A.E. y Smith-Crowe, K. (2008).





que se basaban en garantías dudosas o en instrumentos financieros excesivamente diseñados. Además, comentaron que los líderes que exhibían fortalezas de carácter tales como la humildad y la paciencia habían escuchado lo que sus directivos y empleados en puestos de nivel inferior les decían; y esos líderes apreciaron las perspectivas divergentes.

El mensaje que recibimos estaba claro. Había un fuerte sentimiento de que el carácter era fundamental en el liderazgo y la toma de decisiones, a pesar de que la mayoría tenía dificultades al articular lo que era. Más importante aún, los participantes esperaban que las escuelas de negocios asumieran un papel de liderazgo para ayudar a entender qué es el carácter, para identificar cuál es el impacto que tiene en la toma de decisiones, y cómo se puede desarrollar. Como tratábamos de comprender el papel del carácter en la toma de decisiones llegamos a la conclusión de que centrarse en EDM contribuiría a acotar el análisis y serviría para iluminar su papel. Los valores y las virtudes se desarrollaron como fundamentos sustentadores del carácter y por eso el modelo propuesto busca integrar esos elementos.

No es nuestra intención presentar un conjunto de proposiciones, como suele ser habitual en el desarrollo de una teoría, sino más bien proponer un modelo con premisas claras e hipótesis desde las que después se podrían desarrollar una multitud de proposiciones. Vemos esto como un paso crítico para “establecer cómo funcionan las virtudes (literalmente) en la práctica”⁴. De este modo, nuestro artículo hace varias contribuciones únicas. En primer lugar, ofrece la construcción de puentes entre las literaturas filosóficas y psicológicas y, por tanto, nuestro

² Treviño, L.K.; Weaver, G.R. y Reynolds, S.J. (2006); Wright, T.A. y Goodstein, J. (2007).

³ Gandz J.; Crossan, M. y Seijts, G. (2010).

⁴ Beadle, R. y Moore, G. (2006), p. 337.



EN BUSCA DE LA VIRTUD

Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts





modelo integra conceptos clave que han permanecido en gran medida desconectados, lo que ayuda a informar tanto a la teoría como a la práctica. En segundo lugar, se llena un nicho importante en la literatura sobre EDM resaltando el aspecto normativo a través de nuestro enfoque en la ética de la virtud. Tercero, sirve como puente entre la micro-perspectiva a nivel individual y la macro-perspectiva, donde a menudo existen presiones situacionales en el contexto de la toma de decisiones. Por último, nuestro modelo es especialmente relevante en situaciones complejas y ambiguas, donde los códigos éticos que esbozan principios y normas universales son instancias apropiadas para orientar a la toma de decisiones⁵.

El trabajo se estructura en torno al modelo representado en la figura 1. En primer lugar, utilizando el modelo de cuatro componentes de EDM de Rest (1986), que describe cómo un marco ético en gran medida consecuencialista ha dominado la mayoría de los estudios sobre EDM hasta la fecha. A continuación sugerimos que reintroducir una perspectiva ética de la virtud en teorías EDM existentes puede ayudar a ilustrar las deficiencias de los modelos existentes, y que la fortaleza de carácter y los valores de motivación pueden servir como puentes naturales que enlazan un marco de virtud con la EDM de las organizaciones. En conjunción con la investigación más completa formulada sobre los determinantes situacionales de EDM, a continuación presentamos y discutimos un modelo que presenta una orientación basada en la virtud (VBO) para una visión ampliada de EDM que tiene sus raíces en un marco de aprendizaje. Concluimos con una discusión sobre el modelo, las barreras individuales y ambientales para EDM y sus limitaciones. También se consideran las vías de futura investigación.

⁵ Nyberg, D. (2007).





Toma de decisiones éticas y marcos éticos

En la introducción hemos observado que nuestro modelo se aplica a la toma de decisiones en general, pero nos centramos en EDM para proporcionar una distinción nítida de los conceptos teóricos de interés. La diferencia entre las decisiones en general y las decisiones éticas no es tan sencilla como la mayoría de las personas podría pensar. Teniendo en cuenta que una decisión ética se define como cualquier decisión que puede beneficiar o dañar a otros, o que ejerce los derechos de algunos al tiempo que niega los de otros⁶, está claro que muchas de las decisiones en principio no pueden percibirse como éticas cuando se toman, pero tienen implicaciones éticas claras cuando se examinan de cerca. Elegimos centrarnos en EDM para sacar a la superficie elementos subyacentes de la toma de decisiones, tales como la conciencia y el juicio, que sirven para iluminar por qué no se percibe la naturaleza ética de muchas decisiones, cuando en realidad lo son. Por tanto, aunque el comportamiento es el resultado de ambos procesos, conscientes y subconscientes, comenzamos con un enfoque específico en los procesos conscientes de EDM.

Una de las explicaciones de EDM citadas con más frecuencia es el proceso psicológico de 4 componentes de Rest⁷, que empieza con la

⁶ Hosmer, L.T. (2008).

⁷ Rest, J.R. (1986). Mientras que los términos éticos y morales a menudo se utilizan indistintamente, por ejemplo en Jones, T. (1991), entendemos la ética como un sistema de creencias que permite a los individuos tomar decisiones sobre las cuestiones difíciles con el fin de determinar lo que es correcto e incorrecto, mientras que la moral, interpretada en un sentido más amplio, puede abarcar y apoyar un sistema ético particular, pero también puede incluir normas y criterios personales, culturales y sociales para que las personas juzguen la corrección o incorrección de la conducta. Ver Hosmer, L.T. (2008), p. 99. Por ejemplo, en un momento de la historia, la esclavitud se consideraba un comportamiento moralmente aceptable. Sin embargo, el análisis de la esclavitud a través de marcos éticos, tales como el consecuencialismo, la deontología o la virtud ética, permite una evaluación más metodológica de lo correcto/incorrecto de este comportamiento. Además, algo podría ser inmoral individualmente aun siendo moral organizativamente, como sería el caso del alcohol cuyo consumo puede ser inmoral para algunos individuos, dadas sus creencias religiosas, a la vez que es moral para las organizaciones servir alcohol en los eventos de las empresas, según sus normas.



EN BUSCA DE LA VIRTUD

Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts





conciencia y el juicio moral y concluye con la intención moral y, finalmente, la conducta moral⁸. El modelo de Rest se basa en la investigación sobre EDM de Kohlberg que, a su vez, fue construida sobre el trabajo de Piaget⁹. Mientras Rest califica de antemano los cuatro componentes del marco de EDM como morales, los elementos (conciencia, juicio, intención y conducta) son en realidad puramente descriptivos y vacíos de contenido normativo. Por eso omitimos deliberadamente este calificativo –moral– en nuestro modelo. Además, el término moral se mueve entre valores y virtudes para incorporar normas sociales sobre lo que podría o debería hacerse, o lo que es valioso. Extraemos normas sociales como parte de las fuerzas situacionales que influyen en la conciencia, el juicio, la intención y la conducta.

Una heurística útil para la categorización de la ética normativa está en sus tres principales marcos éticos: el consecuencialismo, la deontología y la ética de la virtud¹⁰. El principio básico de un planteamiento consecuencialista de la ética normativa es que lo que es correcto o incorrecto, bueno o malo, debería derivarse de un análisis cuidadoso de los costes y beneficios percibidos de un determinado curso de acción. Los marcos deontológicos, por el contrario, sugieren que el comportamiento ético debe alinearse con un conjunto de principios universales de obligación, derechos y justicia, en lugar de buscar los beneficios sociales netos, que todavía pueden permitir la marginación de algunos grupos o individuos. En comparación, en lugar de centrarse en los

⁸ Jones, T. (1991); Jones, T. y Ryan, L.V. (1997); Kish-Gephart, J.J.; Harrison, D.A. y Treviño, L. K. (2010); Loe, T.W.; Ferrell, L. y Mansfield, P. (2000); O'Fallon, M. J. y Butterfield, K.D. (2005); Treviño, L.K.; Weaver, G.R. y Reynolds, S.J. (2006).

⁹ Biggs, D.A.; Schomberg, S.F. y Brown, J. (1997); Stephens, B. y Smith, D. (2009).

¹⁰ Hursthouse, R. (2007).

EN BUSCA DE LA VIRTUD



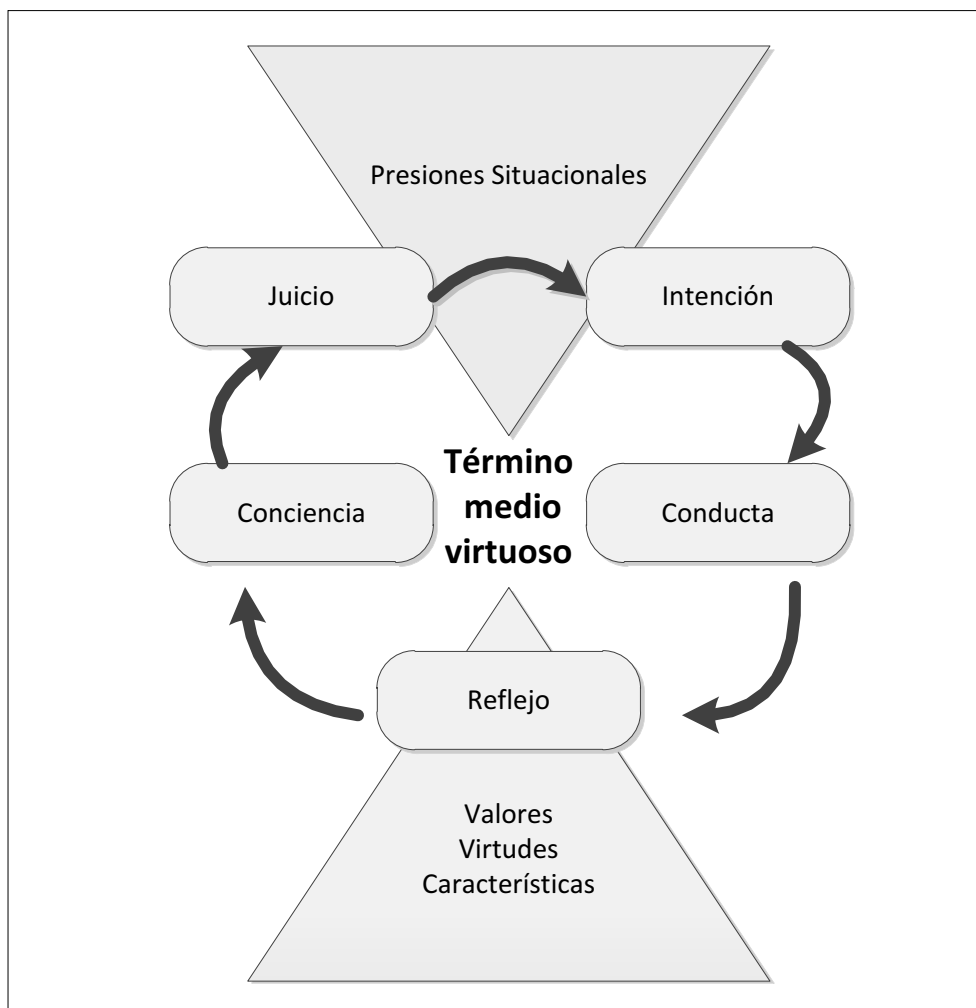


Fig. 1 Un modelo basado en el valor (VBO) de la toma de decisiones éticas EDM

resultados, el marco de ética de la virtud hace hincapié en las excelencias del carácter personal para definir la conducta moral¹¹.

¹¹ Ferrell, O.C.; Fraedrich, J. y Ferrell, L. (2009).





Esta amplia tipología tripartita se ha utilizado en la investigación anterior para distinguir entre los marcos éticos¹² y no pretende dar a entender que no existan otros marcos éticos. Por el contrario, los filósofos han debatido los méritos y desafíos de estas y otras perspectivas durante milenios, y una resolución de la superioridad moral de un marco sobre el otro es, por tanto, improbable. En última instancia, sin embargo, se puede decir que, como mínimo, cada perspectiva sirve para informar a las otras dos y que ningún enfoque puede ser considerado como un informe completo del comportamiento ético en sí mismo¹³.

Los especialistas en ética descriptiva –incluyendo sociólogos, psicólogos y estudiosos de negocios que investigan el comportamiento individual y grupal en las organizaciones– evitan en su mayoría la aplicación de cualquier tipo de contenido normativo (lo que los individuos deben hacer), incluso cuando se habla de cuestiones intrínsecamente normativas, tales como los procesos de EDM¹⁴. Esto no es del todo sorprendente, dado que los negocios o la gestión, como disciplinas, han sido acusados de dejar de lado la discusión sobre la ética y la moral en su búsqueda de legitimidad dentro de las ciencias¹⁵. El enfoque científico favorecido en la investigación empresarial destaca el descubrimiento de las leyes y los patrones en el universo, y por lo tanto ha tendido a excluir el papel de la intencionalidad o la elección humana, liberando a las personas de todo sentido de responsabilidad moral en el proceso¹⁶.

El contenido de la ética descriptiva, particularmente en los negocios y la literatura académica sobre el *management*, ha sido casi totalmente

¹² Whetstone, J.T. (2001).

¹³ Hosmer, L.T. (2008).

¹⁴ Tenbrunsel, A.E. y Smith-Crowe, K. (2008).

¹⁵ Ghoshal, S. (2005).

¹⁶ Ghoshal, S. (2005).

EN BUSCA DE LA VIRTUD





consecuencialista, con un enfoque en promocionar el análisis costo-beneficio y los resultados, a menudo instrumentales, de decisiones éticas como la ventaja competitiva sostenida¹⁷ y un rendimiento financiero superior¹⁸. Incluso se ha observado que el propio enfoque dominante, la maximización del valor para los accionistas (un encuadre consecuencialista), se ha convertido en un marco reglado y basado en el deber, y, por consiguiente, ha entrado en el ámbito de la investigación deontológica. Los renovados debates sobre el papel de las empresas en la sociedad que han acompañado las recientes crisis éticas y financieras también han contribuido al aumento de contenido deontológico en los modelos de procesos de EDM.

Sin embargo, casi no ha habido ninguna discusión de marcos éticos de virtud en el análisis de la toma de decisiones en las organizaciones¹⁹. Ha habido una cierta labor de base centrada en los fundamentos filosóficos de la relación entre las virtudes y las organizaciones. Por ejemplo, Weaver conectó la virtud y la identidad individual señalando que las organizaciones establecen un contexto para compartimentar las identidades, dando lugar a situaciones en las que las personas pierden de vista quiénes son²⁰. Al final, sin embargo, la ausencia de una perspectiva ética de la virtud en los modelos actuales de EDM presenta una oportunidad única para integrar en las organizaciones los determinantes específicos del comportamiento ético a nivel individual²¹.

Se puede afirmar que hay una clara ausencia de perspectiva ética de la virtud en el modelo de Rest de EDM. De hecho, Rest va más lejos al

¹⁷ Paine, L.S. (2003).

¹⁸ Vogel, D. (2005).

¹⁹ Caza, A.; Barker, B.A. y Cameron, K.S. (2004); Nyberg, D. (2007); Solomon, R.C. (1992).

²⁰ Weaver, G.R. (2006).

²¹ Tenbrunsel, A.E. y Smith-Crowe, K. (2008).





enfaticar que su modelo de cuatro componentes “Representa los procesos que intervienen en la producción de un acto moral, y no los rasgos generales de las personas. Los cuatro componentes no se presentan como cuatro virtudes que conforman la persona moral ideal, sino que son más bien las principales unidades de análisis para perfilar cómo un determinado curso de acción se produce en el contexto de una situación particular”²².

Otros modelos de EDM en las organizaciones también están desprovistos de consideraciones acerca de la virtud ética del individuo —cómo puede actuar una persona caritativa, benevolente, sabia, valiente y templada cuando se enfrenta a dilemas éticos. Por ejemplo, el modelo interaccionista persona-situación de EDM de Treviño deja de lado la posibilidad de determinantes de la virtud ética de EDM. A nivel individual los factores se limitan a los rasgos de personalidad tales como la fuerza del ego y la capacidad de auto-control²³. Del mismo modo, tanto Hunt y Vitell como Jones y Ryan permiten consideraciones consecuencialistas y deontológicas en el proceso EDM, pero no consideran un fundamento basado en la virtud ética²⁴. De hecho, muchos estudiosos han añadido variables a nivel individual al modelo de cuatro componentes de EDM de Rest, incluyendo un estilo de pensamiento²⁵, la intensidad moral²⁶ y el desarrollo del liderazgo auténtico²⁷; pero ninguno ha incluido evaluaciones de la virtud ética. Así, varias revisiones recientes de los determinantes de EDM en las organizaciones demues-

²² Rest, J.R. (1986), p. 5.

²³ Treviño, L.K. (1986).

²⁴ Hunt, S.D. y Vitell, S.A. (1986); Jones, T.M. y Ryan, L.V. (1997).

²⁵ Groves, K.; Vance, C. y Paik, Y. (2008).

²⁶ Jones, T.M. (1991).

²⁷ May, D.R.; Chan, A.Y.L.; Hodges, T.D. y Avolio, B.J. (2003).

EN BUSCA DE LA VIRTUD





tran claramente la falta de atención a la posible función de las virtudes, fortalezas de carácter o valores en el proceso de EDM²⁸.

Como en todos los debates filosóficos, sin embargo, un solo marco de trabajo proporciona una explicación desequilibrada o insuficiente del comportamiento ético²⁹. Así, en las discusiones sobre los procesos de EDM la investigación enraizada en marcos consecuencialistas y deontológicos ha dado prioridad a cuestiones como “¿Qué debo hacer?” por encima de preguntas igualmente importantes, como “¿Quién debería ser?” o “¿Cómo afecta quién soy a mis decisiones y acciones?”. Lo que se necesita, por lo tanto, para los tres enfoques normativos es un principio adicional tomado de uno de los otros marcos –los consecuencialistas necesitan principios universales para equilibrar su enfoque exclusivo en las ecuaciones de costo-beneficio, los deontologistas requieren algún tipo de análisis de costo-beneficio para priorizar entre los principios, y ambos pueden ser informados por el examen de cómo las decisiones éticas podrían ser llevadas a cabo por un individuo que alguien consideraría como virtuoso. Este es un enfoque bastante polémico ya que algunos estudiosos, especialmente MacIntyre, sostienen que estas tres perspectivas son “versiones rivales de investigación moral”³⁰. Sin embargo, al final, Hosmer sostiene que “cada sistema ético expresa [sólo] una parte de la verdad. Cada sistema tiene partidarios y detractores. Y cada uno, es importante admitirlo, es incompleto o inadecuado como medio para juzgar el verdadero contenido moral de las decisiones y acciones de gestión”³¹.

²⁸ Loe, T.W.; Ferrell, L. y Mansfield, P. (2000); O’Fallon, M.J. y Butterfield, K.D. (2005); Treviño, L.K.; Weaver, G.R. y Reynolds, S.J. (2006).

²⁹ Hosmer, L.R.T. (2008).

³⁰ MacIntyre, A. (1991).

³¹ Hosmer, L.R.T. (2008), p. 112.





Aunque estamos en general de acuerdo con Hosmer, matizamos la declaración que sugiere que los individuos no necesitan buscar la “verdad” en la búsqueda de juzgar “contenido ético”, sino más bien que ellos pueden buscar ampliar su perspectiva en la búsqueda de decisiones y acciones que estén mejor informadas.

La siguiente sección describe con más detalle qué se entiende por una perspectiva ética de la virtud específicamente, y cómo esta perspectiva puede servir para informar a los modelos existentes de EDM en las organizaciones.

Un retorno a la ética de la virtud

El marco ético de la virtud comienza con un examen de las cualidades intrínsecas que hacen a una persona admirable, excelente o virtuosa. Las virtudes son las “cualidades humanas adquiridas, las excelencias del carácter, que permiten a una persona lograr la buena vida”³². Esta rama de la ética normativa se basa en la antigua filosofía griega, en particular en las enseñanzas de Platón y Aristóteles, que consideraban que la meta de la existencia humana era la búsqueda de la excelencia o de la virtud. Esta búsqueda constante de la excelencia del carácter se consideraba una actividad necesaria para todos los seres humanos de modo que pudieran vivir en una “buena sociedad” definida en términos de felicidad.

Las virtudes de la sabiduría, el valor, la templanza, la justicia, la trascendencia y la humanidad han sido valoradas no sólo por los filósofos morales y los pensadores religiosos procedentes de una amplia variedad de textos y contextos históricos, sino que emergen como componentes casi universalmente aceptados de lo que podría ser considerado

³² Mintz, S.M. (1996), p. 827.





en términos generales buen carácter³³. Aristóteles concebía las virtudes como estados medios deseables entre los vicios de la deficiencia y los vicios de exceso. Por ejemplo, el coraje es una virtud entre la cobardía (vicio de deficiencia) y la temeridad (vicio de exceso)³⁴. Del mismo modo, la humildad sería una virtud entre la deficiencia de la timidez y el exceso de la desvergüenza. Las virtudes son, por tanto, cualidades morales atribuibles a la persona que, sin embargo, pueden ser destruidas por las acciones que son, de alguna manera, deficientes o excesivas. El núcleo de esta conceptualización es que los individuos hacen una elección deliberada y racional para actuar de una manera que se encuentra entre estos dos extremos y, por lo tanto, se considera virtuosa³⁵. De hecho, Aristóteles creía que el buen juicio era de la mayor importancia en la ética, y que la capacidad de considerar cuidadosamente cómo actuaría una persona virtuosa cuando se enfrenta a un dilema ético era clave para el desarrollo de un carácter virtuoso³⁶.

La idea de Aristóteles del término medio virtuoso ha sido ampliamente ignorada en los debates recientes. Cameron ha sugerido que no puede haber exceso de virtud. En cambio, la virtud es algo que positivamente se aparta de la norma, siendo el medio –o conducta normal– la conducta ética y la deficiencia la conducta no ética³⁷. Estamos de acuerdo con este punto cuando se entiende que la virtud es término medio virtuoso. Envuelta en esta discusión de virtud y vicio está la cuestión de si la naturaleza humana es ser virtuoso o no. Muchas teorías actuales de gestión en general³⁸ y de modelos éticos en particular³⁹

³³ Peterson, C. y Seligman, M.E.P. (2004).

³⁴ EN 1106a26-1106b28.

³⁵ Mintz, S.M. (1996).

³⁶ Cameron, K. (2011); Nyberg, D. (2007); Solomon, R.C. (1992).

³⁷ Cameron, K. (2003).

³⁸ Ghoshal, S. (2005).





aceptan la suposición implícita de que las personas sólo se comprometen con el “buen” comportamiento debido a contratos sociales complejos y se involucran en un comportamiento virtuoso fuera de la anormalidad. Sin embargo, el supuesto contrario también es plausible: que los seres humanos están en realidad predispuestos a ser virtuosos⁴⁰, y luchan continuamente contra las tentaciones de delinquir y de ese modo permanecen fieles a su propio ser virtuoso. Estas dos perspectivas resaltan el papel clave que juega el contexto al ejercer presión para mejor o para peor. Aunque no examinamos específicamente el papel de los determinantes situacionales en EDM⁴¹ reconocemos su papel y examinaremos sus implicaciones en futuras secciones.

Aunque el sentido común sugiere que la ética de la virtud está claramente ligada a EDM, es interesante notar la ausencia de un marco ético de la virtud en los modelos de EDM existentes. Por el contrario, gran número de estudios empíricos se han centrado en determinantes de comportamiento ético más descriptivos que normativos a nivel individual, que incluyen características demográficas (por ejemplo, edad, sexo, nivel de educación), rasgos de personalidad (por ejemplo, el autocontrol, el maquiavelismo) y otros atributos (por ejemplo, la religión, el temperamento)⁴². Las virtudes, sin embargo, difieren de las características demográficas u otras conceptualizaciones de los rasgos de personalidad, ya que intrínsecamente aportan valor. Los rasgos de personalidad, por su parte, han sido en gran medida separados de cualquier valor moral en su uso descriptivo de la sociología, la psicología o los negocios. Sin embargo, ha habido un aumento de peticiones para que se

³⁹ Por ejemplo, Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994).

⁴⁰ Sadler-Smith, E. (2012).

⁴¹ Para una revisión reciente ver Alzola, M. (2012) y O’Fallon, M.J. y Butterfield, K.D. (2005).

⁴² Kish-Gephart, J.J.; Harrison, D.A. y Treviño, L.K. (2010); O’Fallon, M.J. y Butterfield, K.D. (2005).

EN BUSCA DE LA VIRTUD





incluya un marco ético de la virtud en el análisis de diversos temas de gestión, incluyendo: liderazgo ejecutivo⁴³, EDM en las organizaciones⁴⁴, el papel de las empresas en la sociedad⁴⁵, la economía de mercado⁴⁶ e incluso el enfoque pedagógico para la enseñanza de la ética empresarial⁴⁷.

Proponemos que la investigación sobre las fortalezas de carácter y los valores de motivación sirvan como dos puentes naturales entre la ética descriptiva de los modelos psicológicos o de dirección de EDM y una explicación de la ética de la virtud de EDM en las organizaciones.

El papel de las fortalezas de carácter

Las fortalezas de carácter son “los ingredientes psicológicos –procesos o mecanismos– que definen las virtudes... sirven como rutas de distinción para presentar una u otra de las virtudes”⁴⁸. De modo parecido las fortalezas de carácter se presentan a sí mismas como variables analíticas objetivas y observables –disposiciones de comportamiento real– que pueden evaluarse de acuerdo con métodos tradicionales empíricos (por ejemplo, el uso de escalas de observación de comportamiento para medir las fortalezas de carácter de creatividad, compasión o imparcialidad). Sin embargo, por estar enraizadas en las virtudes ofrecen un enlace con el contenido normativo de lo que universalmente puede ser considerado buen carácter y así ayudan a fusionar los dos dominios.

⁴³ Manz,C.C.; Anand, V.; Joshi, M. y Manz, K.P. (2008).

⁴⁴ Arjoon, S. (2007).

⁴⁵ Arjoon, S. (2000).

⁴⁶ Graafland, J.J. (2009).

⁴⁷ Mintz, S.V. (1996).

⁴⁸ Peterson, C. y Seligman, M.E.P. (2004), p. 13.





En su compendio de fortalezas de carácter y virtudes Peterson y Seligman identifican seis virtudes universales que son comunes a una amplia muestra de culturas, religiones y filósofos morales: sabiduría, valor, humanidad, justicia, templanza y trascendencia. Los autores han identificado numerosas fortalezas de carácter que ejemplifican cada una de estas virtudes y que han pasado una serie de criterios de validez⁴⁹.

Lo que es menos claro, sin embargo, es cómo estas fortalezas de carácter influyen en la EDM de las organizaciones. Es improbable que simplemente ser creativo, amable u optimista conforme los procesos de EDM de las organizaciones. Por tanto, las fuerzas del carácter solas son insuficientes para explicar la EDM. Más bien es necesaria una teoría de la motivación a nivel individual para actuar de una manera determinada, que explique estas fortalezas de carácter. Aristóteles sostiene que la bondad de carácter se puede desarrollar mediante la práctica de las virtudes porque “la propia virtud es una disposición que se ha desarrollado a partir de una capacidad por el ejercicio de esa capacidad”⁵⁰. En otras palabras, la única manera de ser virtuoso es mediante la realización de actos virtuosos. Por ejemplo, Mintz articuló que “llegamos a ser justos simplemente por la práctica de acciones justas, valientes realizando actos de valentía. [Estas] características se desarrollan a partir de actividades correspondientes”⁵¹. Sin embargo, eso no pretende dar a entender que un solo acto de valor haga valiente a un individuo. Más bien, las virtudes se desarrollan con el tiempo y se forman a través de la práctica habitual de las virtudes y de la repetición regular de las acciones correctas⁵².

⁴⁹ Peterson, C. y Seligman, M.E.P. (2004).

⁵⁰ Copleston, F. (1962), p. 336.

⁵¹ Mintz, S.V. (1996), p. 829.

⁵² Graafland, J.J. (2009); Sadler-Smith, E. (2012).

EN BUSCA DE LA VIRTUD





El papel de los valores

Entonces, lo que motiva a las personas a realizar actos virtuosos debe ser una creencia subyacente en el valor intrínseco de comportarse en repetidas ocasiones de una manera que refleje la búsqueda de la excelencia de carácter. Aquí presentamos el segundo puente que proponemos entre la ética descriptiva y la normativa –el gran trabajo empírico sobre los valores motivacionales que ha demostrado que los valores son determinantes de la conducta individual y la elección⁵³.

Los valores son objetivos deseables y trans-situacionales que sirven como principios guía en la vida de las personas⁵⁴ porque ejercen una presión interna para comportarse de una determinada manera⁵⁵. Así, los valores son “lo que la gente quiere o considera beneficioso para su bienestar, aunque la evidencia definitiva de lo que una persona valora radica en sus actos”⁵⁶. Los valores motivan a la acción y, como tales, los valores se pueden priorizar de una manera jerárquica y se puede dar preferencia a ciertos valores por encima de los demás; si no, las personas llegarían a estar paralizadas por el conflicto y no podrían actuar⁵⁷.

Schwartz y sus colegas han establecido que hay diez valores motivacionales distintos y universalmente aplicables que se pueden distinguir en dos dimensiones que compiten entre sí: la apertura al cambio (estimulación, autodirección) frente a la conservación (tradición, conformidad, seguridad), y la auto-mejora (poder, éxito, hedonismo) frente a la auto-trascendencia (universalismo, benevolencia)⁵⁸. Estos diez valores

⁵³ Agle, B.R. y Caldwell, C.B. (1999); Fritzsche, D.J. y Oz, E. (2007); Hitlin, S. y Piliavin, J.A. (2004); Schwartz, S.H. (1996).

⁵⁴ Schwartz, S.H. (1996).

⁵⁵ Illies, J.J. y Reiter-Palmon, R. (2008).

⁵⁶ Rokeach, M.J. (1973).

⁵⁷ Locke, E.A. (1991).

⁵⁸ Schwartz, S.H. (1996).





y su singularidad se apoyan en la investigación transcultural⁵⁹. Cada uno de esos diez valores motivacionales contiene dos o más valores individuales diferentes, que representan un valor de motivación (por ejemplo, los valores individuales como perdonar y ser leal son un reflejo de la benevolencia). Curiosamente, la investigación sobre los valores y EDM se ha centrado casi por completo en sólo dos de esas dimensiones –la auto-mejora frente a los valores de auto-trascendencia. Como era de esperar, los valores de auto-trascendencia se han relacionado con el comportamiento ético y socialmente responsable, mientras que los valores de auto-mejora parecen estar relacionados negativamente con el comportamiento ético⁶⁰. Parece evidente que los individuos que están motivados por los valores de auto-trascendencia, como el universalismo o la benevolencia, seleccionarán diferentes cursos de acción que los individuos que están motivados por el poder, el éxito o el hedonismo (motivos de auto-mejora).

Se ha observado que los valores motivacionales universales establecidos por Schwartz y sus colegas y validados por otros⁶¹ tienen una estructura circular en la que las dimensiones en competencia forman polos opuestos el uno al otro. Esto significa que al perseguir al mismo tiempo valores que se oponen es poco probable que compitan los núcleos de motivación⁶² –por ejemplo, al buscar el éxito para uno mismo (búsqueda de los valores de rendimiento) es probable que se eludan acciones encaminadas a mejorar el bienestar de los demás (búsqueda de valores de benevolencia), que se encuentran en polos opuestos de la estructura⁶³. Esto no significa, sin embargo, que esos

⁵⁹ Smith, P.B.; Peterson, M.F. y Thomas, D.C. (2008).

⁶⁰ Crilly, D.; Schneider, S.C. y Zollo, M. (2008); Egri, C.P. y Herman, S. (2000).

⁶¹ Bardi, A. y Schwartz, S.H. (2003).

⁶² Locke, E.A. (1991).

⁶³ Schwartz, S.H. (1996), p. 4.

EN BUSCA DE LA VIRTUD





valores opuestos tengan relaciones limitadas con las fortalezas y virtudes del carácter. Al examinar las relaciones entre los valores (según lo propuesto por Schwartz) y las virtudes (según lo propuesto por Peterson y Seligman) se puede ver cómo las virtudes fundamentalmente podrían sustentar diferentes fortalezas de carácter, que en última instancia pueden verse como expresiones diferentes de lo que uno valora. Por ejemplo, la virtud de la sabiduría se puede visualizar a través de las fortalezas del carácter de la curiosidad, la creatividad y el pensamiento independiente, que también son características asociadas a los individuos que están motivados por la apertura al cambio. Sin embargo, la sabiduría también se puede visualizar a través de la ambición y la búsqueda del intelecto (valores de auto-mejora) o a través de la comprensión profunda, la tolerancia y el aprecio (valores de auto-trascendencia). Lo mismo podría decirse de la valentía, la humanidad, la justicia, la templanza y la trascendencia, porque esas virtudes también pueden manifestarse de manera diferente para individuos impulsados por diferentes valores de motivación. Relegar la discusión de las virtudes a la competencia exclusiva de las personas que están motivadas principalmente por los valores de auto-trascendencia es, entonces, una explicación incompleta de cómo las virtudes y las fortalezas del carácter pueden servir como mecanismos subyacentes en los modelos de EDM.

Volviendo al modelo de EDM de Rest, es muy posible que las personas con fortalezas de carácter asociadas a la misma virtud, pero con diferentes valores motivacionales, tuvieran diferente conciencia, juicio, intención y comportamiento como resultado de la aplicación de esos valores a decisiones éticas. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que la fuerza de carácter de la compasión se asocia con mayores niveles de conciencia del sufrimiento de otros⁶⁴ que podrían afectar al

⁶⁴ Dutton, J.E.; Worline, M.C.; Frost, P.J. y Lilius, J. (2006).





proceso de EDM. Sin embargo, este impacto puede variar dependiendo de los propios valores motivacionales –un individuo motivado por la conservación frente a la apertura para cambiar los valores, por ejemplo, puede optar por mostrar su compasión a través de la donación filantrópica en lugar de un comportamiento más estimulante o auto-dirigido, como ser voluntario en el campo. Del mismo modo, las personas con los mismos valores pero con diferentes fortalezas de carácter producirán diferentes resultados con respecto a la EDM. Motivados por los valores de auto-trascendencia, los individuos pueden mostrar compasión o generosidad, ambas fortalezas de carácter asociadas con la virtud de la humanidad. De ahí que las virtudes y las fortalezas de carácter solas no sean suficientes para explicar EDM como lo son los valores por sí solos, y que sólo mediante la integración de los tres ganemos una comprensión más completa de EDM.

En resumen, sostenemos que la ética de la virtud debe ser considerada, junto con los modelos consecuencialistas y deontológicos tradicionales de EDM, en los informes científicos sociales de EDM en las organizaciones. Además, mediante el examen de las virtudes, las fortalezas de carácter y los valores juntos, tendremos un mayor conocimiento de EDM. En la siguiente sección ilustramos la importancia de esta perspectiva ética de la virtud en EDM volviendo a la doctrina aristotélica del término medio virtuoso. Con él subrayaremos varias premisas que contribuyen a nuestro modelo global y, por lo tanto, a la comprensión de EDM.

Virtudes, valores, carácter y EDM: el modelo VBO

Después de haber conectado las virtudes con la EDM a través de las fortalezas de carácter y los valores presentamos ahora el proceso clave en nuestro modelo VBO de EDM en las organizaciones, que incluye tres componentes principales: (1) el término medio virtuoso, (2) un VBO y el

EN BUSCA DE LA VIRTUD





papel amortiguador de un VBO. En el núcleo de nuestro modelo está el término medio virtuoso o la excelencia de carácter que define a un individuo. Por tanto, enlazamos el término medio virtuoso con EDM introduciendo la construcción de un VBO. También modificamos el modelo de Rest, fundamentalmente lineal, subrayando el papel de la auto-reflexión en el desarrollo de un VBO. Por último, se expone cómo un VBO funciona como amortiguador contra la conducta disfuncional frente a presiones situacionales fuertes.

El término medio virtuoso

En contraste con los marcos consecuencialistas o deontológicos, el núcleo de nuestro modelo utiliza una perspectiva ética de la virtud construida en torno a la caracterización que hace Aristóteles del término medio virtuoso. Es importante señalar que con “medio” Aristóteles no se refiere a moderación media, sino más bien a la disposición de uno para mostrar particulares fortalezas de carácter asociadas con el término medio virtuoso⁶⁵. También es importante tener en cuenta que sólo las fortalezas de carácter, no las propias virtudes, pueden ser observadas en exceso. La virtuosidad aquí “es lo que los individuos aspiran a ser cuando están en su muy mejor... lo que representa lo más alto de la condición humana”⁶⁶. Como se mencionó, esas fortalezas de carácter se asocian con las dos virtudes universales y con los valores motivacionales.

Sin embargo, la investigación previa que ha tratado de integrar los valores con EDM no ha distinguido adecuadamente entre este término medio virtuoso y sus consecuencias directas, vicios de exceso o defi-

⁶⁵ EN 1109a20.

⁶⁶ Cameron, K. (2006), p. 319.





ciencia. Por ejemplo, aunque se ha argumentado que la virtud del coraje cuando se asocia con el valor de apertura al cambio podría observarse en la fortaleza de carácter de la valentía, cuando la auto-mejora se combina con el exceso de esta fortaleza de carácter (imprudencia), o la deficiencia de valentía (cobardía), sería bastante probable que condujera a resultados individuales o sociales negativos.

Esta observación sugiere que el desarrollo de la capacidad para operar dentro del término medio virtuoso es crucial para hacer más profundas las fortalezas de carácter. Sugerimos que este proceso se puede entender como dos trayectorias diferentes –una profundización de las diferentes fortalezas de carácter dentro de la media como opuesta a la adición (o resta) al término medio que conduce a un exceso (o defecto) de esa fortaleza de carácter. Al profundizar en el término medio, hay un fortalecimiento del carácter más que simplemente un cúmulo de experiencias que pueden servir para cambiar la fortaleza de carácter de virtud a vicio. En el desarrollo de la virtud de la valentía, por lo tanto, uno puede desarrollar hábitos o rutinas que presentan las fortalezas de carácter de la perseverancia, la valentía o la integridad, profundizando así en el término medio, pero al mismo tiempo hay que evitar ser imprudente, justo o un fanático, lo que indicaría un cambio a un exceso de esas fortalezas de carácter y, por lo tanto, un vicio. La Tabla 1 resume la diferencia entre la profundización en las fortalezas de carácter en el término medio en comparación con la acumulación de experiencias que conducen a un exceso o deficiencia de las fortalezas de carácter.

Estas dos trayectorias, muy diferentes, se han perdido en la investigación dominante y, sin embargo, pueden tener implicaciones significativas para EDM. Hay dos puntos principales a tener en cuenta en este sentido. El primero es el examen de la forma en que las virtudes –y sus vicios estrechamente asociados de exceso y deficiencia– afectan a EDM.

EN BUSCA DE LA VIRTUD





El segundo es cómo EDM puede mejorar o perjudicar el desarrollo del carácter dentro del término medio virtuoso. Por ejemplo, utilizando el modelo de cuatro componentes de Rest, las personas pueden encontrar que una virtud se convierte en un vicio si emprenden una acción sobre la que sus pares no emiten ningún *feedback* que señale el cambio, como, por ejemplo, en el caso de la integridad, que eventualmente cambia y se convierte en auto-suficiencia moral. Por contraste, el desarrollo dentro del término medio virtuoso ocurriría cuando haya habido un avance en la fortaleza del carácter como, por ejemplo, cuando se perdona a otra persona a pesar de lo que cuesta hacerlo. El desarrollo dentro del término medio es, por lo tanto, una parte integral de un VBO, un constructo que se discutirá en la siguiente sección.

Virtud basada en la orientación

Al enlazar el término medio virtuoso con EDM introducimos el constructo de una VBO que definimos como una capacidad para profundizar en las fortalezas de carácter a lo largo del término medio a través de la auto-reflexión, evitando los vicios de exceso o deficiencia. Debido a que las virtudes son hábitos, este proceso es iterativo y requiere una profunda contemplación respecto a las respuestas de cada uno frente a los dilemas éticos. Así, introducimos la autorreflexión como un mediador en el modelo EDM de Rest y representamos la secuencia como circular más que como lineal, para significar el aprendizaje continuo que se produce cuando las personas reflexionan sobre su propia conducta ética o no ética, o la de otros⁶⁷. Locke también destaca la importancia de la reflexión en los modelos de motivación argumentando que “la razón no le dice de forma automática a la gente lo que está bien o mal, enfrenta

⁶⁷ Hill, A. y Stewart, I. (1999).





a las personas a la responsabilidad de validar sus conocimientos. Sin embargo, pueden incumplir su responsabilidad y no hacer el esfuerzo que el pensamiento requiere⁶⁸. Esto sugiere que la elección de pensar o reflexionar sobre “qué valores deben perseguir y la validez de los valores que otras personas les han dicho que persigan; cuándo y cómo aplicar sus valores a una situación específica⁶⁹ es algo determinado por la voluntad individual. Estamos de acuerdo con Yanow y Tsoukas en que la reflexión debe ser entendida como la reflexión-en-la-acción, no simplemente la reflexión sobre o después de la acción⁷⁰. La reflexión-en-la-acción deja espacio para la comprensión de la reflexión como integrada en la práctica y encarnada en la acción, no simplemente como una función cognitiva.

Sin este paso de la auto-reflexión, el modelo de Rest asume que los individuos se enfrentan a cada nueva cuestión ética con independencia de su experiencia previa con los dilemas éticos. Sin embargo, la investigación no apoya esta hipótesis; las personas pueden aprender, y aprenden, de las decisiones éticas anteriores y, por lo tanto, pueden aumentar su capacidad de razonamiento moral⁷¹. Así, los modelos existentes y las pruebas empíricas de EDM no representan adecuadamente la natural correlación que se da entre la respuesta de uno a nuevas decisiones éticas y la propia experiencia con las decisiones éticas pasadas. Una VBO incluye explícitamente esta reflexión deliberada sobre el tipo de persona en que uno quisiera convertirse, como parte de la capacidad de profundizar en las fortalezas de carácter a través del término medio virtuoso. Nuestro punto de vista es consistente con el trabajo de Ban-

⁶⁸ Locke, E.A. (1991), p. 289.

⁶⁹ Locke, E.A. (1991), p. 297.

⁷⁰ Yanow, D. y Tsoukas, H. (2009).

⁷¹ Sadler-Smith, E. (2012); Schmidt, C.D.; McAdams, C.R. y Foster, V. (2009).

EN BUSCA DE LA VIRTUD



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Virtud	Deficiencia	Término medio	Exceso
Sabiduría	Falta de originalidad Cerrado a la experiencia Mente cerrada Apatía	Creatividad Curiosidad Mente abierta Gusto por aprender	Impracticabilidad Interés poco definido Falta de juicio Obsesión
Coraje	Cobardía Pereza Sin autenticidad	Bravura Constancia Integridad	Temeridad Fanatismo Justificación
Humanidad	Severidad/Crueldad Insensibilidad Tacanería Inoportunidad social	Bondad Compasión Generosidad Inteligencia social	Obsecuosidad Indulgencia Despilfarro Manipulación
Justicia	Traición Injusticia Falta de confianza	Ciudadanía Equidad Liderazgo	Obediencia ciega Sin discernimiento Dictadura
Templanza	Falta de piedad Jactancia Imprudencia Incontinencia	Perdón Humildad Prudencia Auto-regulación	Pusilanimidad Auto-desprecio Excesiva cautela Inflexibilidad
Trascendencia	Desagradecido Desesperado Falta de espiritualidad	Gratitud Esperanza Espiritualidad	Comportamiento suplicante Insensatez Fundamentalismo

Tabla 1 Profundizar en el interior del término medio frente a estar por encima del término medio



EN BUSCA DE LA VIRTUD

Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts



dura, cuya extensa investigación ha demostrado que el comportamiento está motivado y regulado por el proceso continuo de auto-influencia⁷². El autocontrol de la conducta y los resultados asociados son una piedra angular del proceso de autorregulación.

Debido a que definimos una VBO como la capacidad de profundizar fortalezas de carácter por el término medio virtuoso a través de la autorreflexión, conceptualizamos una VBO como algo que se puede desarrollar. Así, utilizamos la orientación en el sentido de que uno esté más o menos alineado con una VBO y de que una VBO puede también observarse, por lo tanto, en términos de grado.

La VBO y la capacidad de autorreflexión, sin embargo, no sugieren que EDM sea un proceso puramente racional ni que los individuos deban comprometerse en “un razonar deliberado y amplio como precursor de un comportamiento ético”⁷³. Por el contrario, sostenemos que sin la VBO y la autorreflexión, los individuos son más propensos a dejar de aprender de las situaciones anteriores y, por lo tanto, son más propensos a caer de forma inconsciente en los vicios de exceso o defecto. Como tal, un modelo VBO no es ni puramente racional ni puramente intuitivo, sino más bien una combinación de ambos. Los valores individuales que impulsan el comportamiento son en gran parte inconscientes; sin embargo, los individuos tienen la capacidad de reflexionar sobre esos valores y así cambiar su comportamiento. De esta manera, una VBO para EDM también puede servir como un amortiguador frente a presiones situacionales fuertes que inviten a actuar de forma poco ética.

⁷² Bandura, A. (1986) y (1991).

⁷³ Sonenshein, S. (2007), p. 1024.





El papel amortiguador de una VBO

Teniendo en cuenta los resultados de varios experimentos muy conocidos en psicología social (por ejemplo, los estudios de obediencia de Milgram, la lectura del buen samaritano y la intervención, el experimento del prisionero de Zimbardo, y el experimento de la cueva de los ladrones), muchos investigadores han sugerido que el carácter “no importa” en cuestiones de EDM. Puesto que de lo contrario los “buenos” individuos están dispuestos a cometer actos “malos” en determinadas circunstancias, los críticos argumentan que las fortalezas de carácter no pueden entenderse como estables y consistentes, sino que se plegarán a las exigencias particulares de la situación. Por ejemplo, a pesar de ser compasivos, amables y cariñosos, los individuos todavía administran lo que ellos creen que son descargas eléctricas insoportables a participantes inocentes si así se lo indica una persona de autoridad, o dejan de ayudar a alguien que se encuentra en una situación de necesidad si llegan tarde a otra cita⁷⁴. De esta manera, los situacionistas sugieren que confiar en cuestiones de carácter para explicar EDM es inútil, ya que no pueden abordar por qué incluso las personas virtuosas podrían comportarse de una manera no virtuosa atípicamente; un carácter fuerte por sí solo no puede prevenir el comportamiento poco ético⁷⁵.

Como respuesta, los especialistas en ética han examinado el grado de intensidad moral, el desplazamiento de la responsabilidad, la difusión de la responsabilidad por un comportamiento perjudicial, la fuerza de la cultura organizacional y otros moderadores situacionales o asuntos específicos para explicar de otra manera la desviación de deci-

⁷⁴ Zimbardo, P.G. (2008).

⁷⁵ Alzola, M. (2012); Homiak, M. (2007).





siones virtuosas. Por ejemplo, Jones argumentó⁷⁶, y la investigación lo ha apoyado⁷⁷, que las características específicas de la propia cuestión moral (por ejemplo, la magnitud de las consecuencias, el grado de consenso social) pueden afectar a la probabilidad de un comportamiento ético. Otros determinantes situacionales que se ha sugerido que afectan a EDM incluyen factores culturales, industriales y ambientales⁷⁸, el contexto laboral y la cultura organizacional⁷⁹, y la percepción de las recompensas y los castigos⁸⁰. De hecho, un reciente meta-análisis del individuo, el tema y los determinantes organizativos de EDM encontró que los climas organizacionales que hacen hincapié en el interés propio promueven el comportamiento poco ético, mientras que los climas benévolos, con principios éticos y culturas éticas fuertes, están inversamente relacionados con decisiones poco éticas⁸¹.

Sin embargo, los individuos varían en el grado en que son susceptibles a estas presiones situacionales⁸² y la experiencia previa y la reflexión sobre dilemas éticos parece reafirmar la propia determinación. Comer y Vega introducen la idea de umbrales éticos personales para describir “la vulnerabilidad del individuo a factores situacionales en su organización, es decir, lo poco o mucho en el camino de esas contingencias que lleva a miembros de la organización a cruzar su línea proverbial actuando de una manera que consideran poco ética”⁸³.

⁷⁶ Jones, T.M. (1991).

⁷⁷ O’Fallon, M.J. y Butterfield, K.D. (2005).

⁷⁸ Hunt, S.D. y Vitell, S.A. (1986).

⁷⁹ Treviño, L.K. (1986).

⁸⁰ Ashkanasy, N.M.; Windsor, C.A. y Treviño, L.K. (2006).

⁸¹ Khis-Gephart, J.J.; Harrison, D.A. y Treviño, L.K. (2010).

⁸² Treviño, L.K. (1986).

⁸³ Comer, D.R. y Vega, G. (2008), p. 129.

EN BUSCA DE LA VIRTUD





No todo el mundo en los estudios de Milgram, por ejemplo, era totalmente obediente a la autoridad –de hecho, el 35% desobedeció. En los estudios de replicación, esta tasa de desobediencia ha oscilado entre un 12 y un 72%, lo que indica una variación significativa en la respuesta individual a las presiones situacionales⁸⁴. Joseph Dimow, un participante en el estudio original de Milgram, reflexionó recientemente sobre por qué se negó a obedecer la orden del “maestro” de administrar enormes descargas a la “aprendiz”: atribuyó su inconformidad a que sospecha de la autoridad, como fruto de tempranas experiencias en organizaciones políticas y militares⁸⁵. La naturaleza circular de una VBO para EDM que incluya la auto-reflexión sobre las experiencias anteriores, por lo tanto, puede servir como un amortiguador frente a las fuertes presiones de situaciones externas que inclinen a actuar en contra del propio núcleo virtuoso.

Defendemos entonces que, si un modelo VBO de EDM está plenamente comprometido, las personas están mejor preparadas para hacer frente a las presiones situacionales y, por lo tanto, mejor equipadas para tomar decisiones éticas. Vemos que la VBO opera en grados –uno puede tener más o menos de ella, y a través de la circularidad del modelo EDM, y de la auto-reflexión en particular, puede desarrollar o habituarse a una mayor VBO. Por tanto, la VBO puede verse como una estrategia de réplica –una respuesta de auto-control que facilita el mantenimiento de las conductas que se consideran deseables⁸⁶. En el caso de baja VBO, las fuerzas externas –presiones situacionales, normas comerciales y la intensidad moral de la cuestión en sí– abrumarán al proceso EDM. En contraste, un mayor grado de VBO sugiere que las vir-

⁸⁴ Zimbardo, P.G. (2008).

⁸⁵ Dimow, J. (2004).

⁸⁶ Marx, R.D. (1982).





tudes, fortalezas y valores de carácter trabajan juntos para superar las presiones situacionales en el proceso EDM. La capacidad para acumular experiencias que hacen más profundas las fortalezas de carácter en el término medio virtuoso, mientras se evita la segunda trayectoria de acumular experiencias que van más allá de la media en los vicios de exceso o defecto, juega un papel amortiguador o moderador.

La idea de que la virtud puede proteger a las personas contra un desempeño negativo se ha observado en estudios de estados psicológicos positivos, tales como el coraje, el optimismo, la fe, la integridad, el perdón y la compasión: se ha descubierto que defienden contra el trastorno psicológico, la adicción y el comportamiento disfuncional⁸⁷. El creciente peso de la literatura académica sobre psicología positiva⁸⁸, comportamiento organizacional positivo⁸⁹ y organizaciones positivas⁹⁰ sugiere que esforzarse por el más alto potencial humano puede permitir que los individuos y las organizaciones trabajen para resistir los resultados perjudiciales para el individuo, el grupo y la organización⁹¹.

En resumen, proponemos que estos tres elementos clave –el término medio virtuoso, una VBO y el papel amortiguador de una VBO– sirvan como modelo para aumentar las explicaciones consecuencialista y deontológica de EDM existentes. Si bien evaluar los costos-beneficios de una decisión para todas las partes (marco consecuencialista) a la luz de los principios universales de deber y obligación (marco deontológico) es fundamental para EDM, una perspectiva ética de la virtud le permite a uno también considerar la interacción entre las fortalezas del

⁸⁷ Caza, A.; Barker, B.A. y Cameron, K.S. (2004), p. 174.

⁸⁸ Seligman, M.E.P. y Csikszentmihalyi, M. (2000).

⁸⁹ Luthans, F. (2002).

⁹⁰ Cameron, K.; Dutton, J.E. y Quinn, R.E. (2003.)

⁹¹ Caza, A.; Barker, B.A. y Cameron, K.S. (2004); Cameron, K.S. (2006).

EN BUSCA DE LA VIRTUD





carácter y los valores como conductores de un enfoque VBO frente a dilemas éticos. También destaca el fundamental papel mediador de la auto-reflexión en un modelo de aprendizaje continuo de EDM.

Premisas clave de un modelo VBO

Después de haber presentado los principales componentes de nuestro modelo, pasamos a establecer las afirmaciones o premisas básicas que lo sustentan. Tienen la finalidad de captar las ideas centrales del modelo; en algunos casos establecen puntos basados en la teoría anterior, y en otros, conocimientos más recientes que surgen de nuestra teoría. En todos los casos, estas afirmaciones constituyen el fundamento de nuestro modelo teórico.

1. Las fortalezas de carácter son las disposiciones conductuales positivas asociadas a un conjunto de virtudes universales.

2. Las fortalezas de carácter pasan del término medio virtuoso al vicio si se manifiestan en exceso o en defecto.

3. Las fortalezas de carácter se desarrollan a través de las experiencias que profundizan la fortaleza sin agotarla (deficiencia) ni embellecerla (exceso).

4. Los valores proporcionan la fuerza motivacional que influye en la disposición hacia experiencias que profundicen en las fortalezas y virtudes del carácter.

5. Los individuos eligen activar (o no) un VBO para EDM mediante la participación en la auto-reflexión sobre experiencias anteriores con dilemas éticos. El conocimiento de uno mismo y la retroalimentación son una condición *sine qua non* para la auto-reflexión y, por lo tanto, para que se dé el aprendizaje.



EN BUSCA DE LA VIRTUD

Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts





6. Una VBO amortigua o modera los efectos de las fuerzas de situación en EDM. Las fuerzas situacionales dominan EDM bajo el paradigma consecuencialista en el caso de baja VBO.

7. En el caso de baja VBO, donde reine un enfoque deontológico anclado en situaciones de maximización de valor para los accionistas, las fuerzas situacionales se filtran solo a través de esa lente.

8. Cuanto más complejas y conflictivas sean las fuerzas, mayor es la necesidad de una VBO.

9. La mayoría de las decisiones tienen un componente ético, pero no se perciben como tales. Las fortalezas de carácter proporcionan un medio para establecer un puente entre la EDM y la toma de decisiones en general a través del VBO.

10. Los individuos desarrollan una VBO a través de la circularidad del modelo EDM de Rest y a través del papel mediador de la auto-reflexión. El desarrollo de una VBO es un proceso consciente que llega a ser habitual e intuitivo con la experiencia.

Después de haber descrito los componentes principales del modelo VBO, así como las premisas fundamentales subyacentes que vinculan virtudes, valores, fortalezas de carácter y EDM, pasamos ahora a una discusión sobre las implicaciones de la teoría, la enseñanza y la práctica del modelo.

Discusión

En las últimas décadas, la investigación sobre virtudes, valores, fortalezas de carácter y EDM ha sido abundante. Sin embargo, la mayoría de las teorías y las pruebas empíricas se han centrado sólo en un fragmento de todo el sistema nomológico, o sólo en uno o dos aspectos de





los procesos de EDM, sin llegar a proporcionar un marco integrador⁹². Por otra parte, la mayoría de los informes de EDM dentro de las organizaciones sigue implícitamente un marco consecuencialista centrado en el análisis de coste-beneficio y en los resultados éticos. En contraste, en este documento se ha propuesto un modelo integrado de EDM que incorpora las virtudes, valores y fortalezas de carácter en ambos modelos de EDM, el racional y el intuicionista, para exponer un conjunto de premisas que proporcionen la oportunidad de una posterior teorización en torno a cada uno de los componentes del modelo. Por tanto, contribuimos a construir una teoría en varios campos de investigación.

En primer lugar, muchos de los modelos existentes de EDM son implícitamente lineales: sugieren que las personas se acercan a cada nueva decisión ética al margen de la experiencia previa. Se argumenta, en cambio, que EDM debe ser visto como circular, y que la auto-reflexión juega un papel mediador crucial en el proceso de EDM. A través de la auto-reflexión los individuos pueden desarrollar una VBO o el compromiso de profundizar en las fortalezas de carácter siguiendo el término medio virtuoso y evitando los vicios de exceso y defecto. Este elemento crítico ha sido ignorado previamente (o excluido de manera explícita) en los modelos EDM existentes, a pesar de la creciente evidencia sobre la importancia de la auto-reflexión en el desarrollo moral y de EDM⁹³.

En segundo lugar, la anterior investigación sobre el papel de los valores y EDM ha privilegiado también implícitamente unos valores por encima de otros (por ejemplo, la auto-trascendencia sobre el interés propio) como motivadores de la conducta ética⁹⁴. Sin embargo, este

⁹² O'Fallon, M.J. y Butterfield, K.D. (2005).

⁹³ Schmidt, C.D.; McAdams, C.R. y Foster, V. (2009).

⁹⁴ Agle, B.R. y Caldwell, C.B. (1999).





hecho puede enmascarar cómo los valores y virtudes interactúan y se manifiestan en diferentes fortalezas de carácter subyacente y cómo esas fortalezas de carácter pueden, o bien profundizarse en un término medio virtuoso, o cambiar a vicios de exceso o defecto. La comprensión de esta diferencia dentro de las fortalezas de carácter asociadas con los valores y las virtudes puede explicar algunos de los resultados equívocos de la investigación en torno a su relación con EDM.

Tercero, la mayor parte de los estudios existentes que ofrecen correlaciones entre los valores y las conductas éticas carecen ampliamente de cualquier contenido normativo⁹⁵, por tanto, dejan sin explicar qué procesos manejan las relaciones significativas entre los valores y las conductas (por ejemplo, el fenómeno de la caja negra). En contraste, proponemos que es precisamente la perspectiva de la virtud ética lo que no aparece en los modelos existentes de EDM. Dado que se ha mostrado que ambas consideraciones, la consecuencialista y la deontológica, tienen impacto sobre la EDM⁹⁶, sostenemos que la perspectiva de la virtud ética también tendrá un impacto sobre EDM, particularmente a través de la profundización en las fortalezas del carácter en torno al término medio virtuoso, el desarrollo de una VBO y el papel de amortiguador de la VBO para proteger de las presiones situacionales.

Cuarto, nuestro modelo de EDM no implica que todo lo que se requiere para tomar decisiones éticas de manera consistente sea una VBO. En cambio, significa subrayar que, en el caso de una VBO baja, ambos marcos, el consecuencialista y el deontológico, privilegian un proceso de conciencia, juicio, intención y conducta que es menos resistente a las presiones situacionales. Por ejemplo, una teoría de los *stake-*

⁹⁵ Tenbrunsel, A.E. y Smith-Crowe, K. (2008).

⁹⁶ Por ejemplo, Groves, K.; Vance, C. y Paik, Y. (2008).





holders de EDM, que es fundamentalmente una teoría consecuencialista de toma de decisiones, definiría la decisión correcta o ética como aquella que satisface o equilibra las necesidades de los *stakeholders* más destacados (por ejemplo, los accionistas, los proveedores, los clientes o los empleados). El “buen” CEO es, entonces, el único capaz de equilibrar todas estas demandas internas y externas de tal manera que consigue maximizar la utilidad neta para todos los *stakeholders*. El peligro aquí es, por supuesto, que el proceso de EDM llegue a estar abrumado por las presiones situacionales que dictan el curso recto de la acción, y el CEO puede ser acusado de ser inconsistente o de carecer de principios claros. Una perspectiva ética de la virtud, por otra parte, como el modelo de VBO propuesto, exigiría un conjunto totalmente distinto de cuestiones para determinar qué decisión puede ser correcta o qué puede decidir hacer el “buen” CEO.

Tomemos el reciente caso de *Maple Leaf Foods* y el brote de listeria de 2008 en Canadá, en el que murieron más de 20 personas y cientos cayeron enfermas como consecuencia de haber consumido carne contaminada. La situación era muy complicada y surgieron presiones aparentemente incompatibles –beneficio a corto plazo frente a sostenibilidad a largo y perspectivas de conflictos entre *stakeholders*, por mencionar unas cuantas. Un marco puramente consecuencialista, especialmente uno centrado en proteger la riqueza de los accionistas, habría sugerido que el mejor curso de acción era denegar cualquier responsabilidad, continuar defendiendo esta decisión e intentar echar la culpa a los muertos y enfermos. De modo similar, un marco puramente deontológico también habría retrasado una respuesta, como debatir los derechos, responsabilidades y deberes de todos los intermediarios involucrados en el manejo de los productos cárnicos contaminados. En contraste, construir un enfoque que se base en la virtud proporciona una visión no aislada de la respuesta o del resultado de la respuesta, sino de la natura-



EN BUSCA DE LA VIRTUD

Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts





leza de los individuos involucrados en dirigir la respuesta a la crisis. Una VBO nos permite preguntar ¿qué haría en tal situación un CEO valiente, templado o sabio?

Maple Leaf Food lanzó la ofensiva de una inmediata retirada de los productos sospechosos de contaminación para mitigar el riesgo de los consumidores y cerró su planta de procesado un día después de que se informara de los casos de listeria. La retirada, la recogida y la destrucción del producto le costó a *Maple Laf Foods* decenas de millones de dólares. El CEO, Michael McCain, dio una conferencia de prensa tan pronto como le llegó la noticia del brote y pidió públicamente disculpas a todos los canadienses expresando su simpatía por los afectados. El CEO asumió personalmente la responsabilidad de los problemas y mostró compasión. A medida que la crisis se desarrollaba, los anuncios de televisión y los avisos proporcionaron información de lo que la compañía estaba aprendiendo a través de su investigación. Eso proporcionó planes específicos para corregir el problema. Desde la crisis se han puesto en marcha estructuras y procesos adicionales que ayuden a *Maple Leaf Foods* a convertirse en un líder global en seguridad de los alimentos.

Al tratar con la crisis la estrategia del CEO fue decisiva y transparente: demostró tener las fortalezas de carácter del liderazgo y la equidad asociadas a la virtud de la justicia. Michael McCain actuó con honestidad e integridad al tratar con todos los *stakeholders*, fortalezas del carácter asociadas a la virtud del valor. Se comportó con imparcialidad y con un firme compromiso respecto a la responsabilidad social, fortalezas del carácter asociadas con la virtud de la sabiduría. Durante los días y semanas que siguieron al estallido mostró un gran sentido de compasión y amabilidad, fuerzas del carácter que son reflejo de humanidad. Por último, pero no menos importante, actuó con gran humildad, una fortaleza de carácter asociada con la virtud de la templanza. Sin duda

EN BUSCA DE LA VIRTUD





había elementos deontológicos y consecuencialistas en su toma de decisiones; sin embargo, el elemento VBO estaba claro. Como expuso Nyberg: "...las teorías éticas tradicionales (consecuencialismo y deontología) no son apropiadas...puesto que los principios y reglas universales dejan poco espacio a la ambigüedad y cotidianeidad de las actividades situadas en el trabajo"⁹⁷. Estas teorías tienen el desafío de captar prácticas organizativas complejas: situaciones con incertidumbres de información y ambigüedades; situaciones que implican dilemas éticos de liderazgo; y dilemas morales arraigados en el contexto de toma de decisiones⁹⁸. Una VBO para EDM, por lo tanto, tiene el potencial de liberar a los individuos de marcos puramente consecuencialistas sin comprometerles a una perspectiva (deontológica) centrada en el puro deber del accionista. Es esencial en situaciones complejas o turbulentas, donde no hay ningún plan inmediato o directo de la acción.

Por último, los tres componentes de un modelo de VBO –el término medio virtuoso, la VBO, y el papel de amortiguador de VBO– también se pueden aplicar a la toma de decisiones en general, no sólo para EDM. Muchos modelos de toma de decisiones estratégicas están anclados de manera similar en una secuencia de identificación de problemas, juicio y selección, que se han representado ya como procesos puramente racionales ya como procesos de racionalidad limitada⁹⁹. Los modelos de racionalidad limitada sugieren que las personas se ven afectadas por limitaciones cognitivas y, por lo tanto, dependen en gran medida de las rutinas establecidas para hacer juicios estratégicos (por ejemplo, falacia tipo de base, sesgo de confirmación, o efecto de contagio). Sostenemos que esa rutinización de la toma de decisiones puede incorporar

⁹⁷ Nyberg, D. (2007), p. 587.

⁹⁸ Beabout, G.R. (2012).

⁹⁹ Eisenhardt, K.M. y Zbaracki, M.J. (1992).





fácilmente una VBO en la que ese proceso de habituación, que es inherente al cultivo de las virtudes de carácter, al igual que inculcar rutinas en torno al valor de maximización para los accionistas, es algo que ocurre con la práctica. Por lo tanto, al reflexionar sobre las rutinas dentro de la organización puede salir a la luz el marco normativo subyacente que se está aplicando y, así, mejorar la toma de decisiones a través del tiempo.

Lo anterior describe las contribuciones a la investigación actual, sin embargo, también proporciona oportunidades para la futura investigación. Abordamos esas oportunidades en cuanto se relacionan con los diferentes componentes del modelo.

Con respecto a las fortalezas y virtudes de carácter, hay una oportunidad para desarrollar el modelo ahondando más profundamente en el papel de cada una de las virtudes y su relación con EDM. No hemos defendido un papel particular para cada una de las virtudes y queda por ver cómo estas fortalezas de carácter interactúan entre sí y cómo apoyan la EDM. Es muy posible que algunas sean más importantes que otras y que las combinaciones de diferentes fortalezas de carácter y virtudes revelen que trabajan juntos en una única dirección. Por ejemplo, la investigación ha sugerido que la humildad, una fortaleza de carácter asociada a la virtud de la templanza, también puede estar asociada con la apertura a nuevas ideas y el amor por el aprendizaje¹⁰⁰, que son tradicionalmente fortalezas de carácter que reflejan la virtud de la sabiduría. Podría ser, entonces, que la templanza y la sabiduría trabajasen juntas en el desarrollo de una VBO de EDM en la que los individuos que están dispuestos a un amor por el aprendizaje estén más abiertos a la auto-reflexión, y cuando se combinan con la humildad o la autorregula-

¹⁰⁰ Vera, D. y Rodríguez-López, A. (2004).





ción están en mejores condiciones para participar en un proceso equilibrado de retroalimentación, tanto positiva como negativa. Más interesante aún, los futuros estudios también podrían investigar si hay virtudes particulares o fortalezas de carácter que trabajen entre sí para evitar el desarrollo de una VBO para EDM.

Aunque se relaciona con el punto anterior, hay una oportunidad adicional para examinar la relación entre los valores, las virtudes y los componentes de EDM tal como fue descrita por Rest. Por ejemplo, como se ha discutido, la fortaleza de carácter de la compasión, asociada con la virtud de la humanidad, se ha demostrado que aumenta la atención y la preocupación por otros miembros de la organización que están sufriendo¹⁰¹, apoyando la hipótesis de que esa fortaleza de carácter puede impactar en la primera etapa en el proceso de EDM, es decir, la conciencia. Sin embargo, ¿cómo afecta la compasión al juicio, la intención o el comportamiento? ¿Cómo se relaciona la auto-reflexión con la fuerza de carácter? ¿Cómo afecta la deficiencia (insensibilidad) o el exceso (indulgencia) de compasión a EDM? Mientras que nuestro modelo identifica los componentes individuales de EDM, estaba más allá del alcance de este documento desarrollar hipótesis en torno a las relaciones específicas. Es muy posible que los valores y virtudes desempeñen diferentes papeles según los componentes que hemos identificado.

Comprender los factores que permiten a los individuos profundizar en las fortalezas de carácter dentro del término medio virtuoso, como opuestas a las que conducen al exceso o defecto, en el contexto de la educación para la dirección y en las organizaciones, es una importante vía de investigación. Se han hecho afirmaciones que sugieren que los

¹⁰¹ Dutton, J.E.; Worline, M.C.; Frost, P.J. y Lilius, J. (2006).





programas de educación para directivos pueden avivar el desarrollo del exceso, especialmente en términos de priorizar los valores de auto-mejora¹⁰² y además, que al hacer eso, ellos son parte del problema, no la solución¹⁰³. Estas son afirmaciones muy serias. Nuestro modelo es idealmente apropiado para examinar esas afirmaciones y el papel de los programas educativos para directivos que promueven una VBO (o no). La cuestión es tanto de contenido como de proceso: ¿Hasta qué punto el contenido habitual de los programas de negocios respalda implícita o explícitamente un marco ético consecuencialista o deontológico por encima de uno basado en la virtud? ¿El proceso de enseñanza del comportamiento organizacional, el liderazgo, la estrategia, las finanzas, la contabilidad o la comercialización alientan y apoyan el desarrollo de una VBO? De modo similar, las organizaciones tampoco están exentas de culpabilidad en los factores que pueden llevar a desarrollar un exceso o un defecto en las fortalezas de carácter del empleado. Por ejemplo, la indemnización y otros sistemas de recompensa pueden motivar conductas que son inconsistentes con el término medio virtuoso. Además la cultura organizacional puede estar desalineada y, de hecho, puede ser una de las presiones externas por las que los individuos necesitan una VBO fuerte para resistir. Hay varios ejemplos en los que la cultura organizacional desvió a los individuos de la toma de decisiones correctas, incluyendo Enron, Lehman Brothers y NASA. Por definición, comprender los determinantes individuales y estructurales de una VBO es una vía prometedora para la investigación futura.

Aunque hemos descrito nuestro modelo a nivel individual, hay oportunidad de tener una visión multi-nivel del fenómeno para entender cómo los valores, virtudes y fortalezas de carácter se identifican con

¹⁰² Krishnan, V.R. (2008).

¹⁰³ Bennis, W.G. y O'Toole, J. (2005).





EDM en el grupo, la organización y los niveles de la sociedad. En particular, necesitamos comprender mejor cómo un individuo con una VBO fuerte puede influir en la EDM en el nivel de grupo o incluso en el nivel de la organización. Dada la varianza observada en las respuestas individuales a presiones situacionales¹⁰⁴, esperamos encontrar varianzas en el grado de VBO de los empleados, y que los individuos sean, por tanto, al menos parcialmente independientes del grupo y de las influencias organizacionales. Sin embargo, debido a que una VBO consiste en hábitos obtenidos a través de la práctica, las variables en el nivel de grupo (por ejemplo, la identidad de grupo, la confianza) pueden también tener un efecto directo sobre el desarrollo de la fortaleza de carácter individual. Por lo tanto, descargar los efectos a nivel transversal de una VBO para EDM parece muy prometedor para la futura comprobación empírica. Consideramos que este tipo de investigación es primordial, dado que hay pocas personas, incluso los que tienen una VBO fuerte, que sean capaces de mantener una conducta virtuosa en medio de otros en una organización, o en una industria, que tomen medidas incompatibles con una VBO. Por lo tanto, comprender las interacciones de múltiples niveles será esencial.

Finalmente, hay una tremenda necesidad y también una gran riqueza de oportunidades para examinar la interacción entre la VBO y las fuerzas externas y así comprender mejor los determinantes situacionales que desafía una VBO. Hemos citado la investigación dominante, que presenta aleccionadores hallazgos sobre el poder de las fuerzas externas para moldear la conducta, a menudo para lo peor¹⁰⁵. Sin embargo, tal investigación no ha examinado la posibilidad de desarrollar una VBO fuerte para resistir el efecto adverso de estas fuerzas, o cómo de

¹⁰⁴ Zimbardo, P.G. (2008).

¹⁰⁵ Zimbardo, P.G. (2008).





hecho los individuos con una fuerte VBO pueden moldear las fuerzas situacionales. Por supuesto, se sugiere la necesidad del heroísmo como antídoto para superar las presiones situacionales externas¹⁰⁶. En contraste, nuestro modelo, que se basa en la búsqueda fundamental de la excelencia, no del heroísmo, proporciona un punto de partida más útil para examinar el papel de las virtudes, los valores y las fortalezas de carácter en EDM, que puede aportar importantes respuestas en esos temas de presión.

Conclusión

Aunque ha habido un nuevo llamamiento para volver a examinar el papel del desarrollo del carácter a la luz de las recientes crisis éticas y financieras, sorprendentemente se ha prestado poca atención a la articulación de un marco ético de la virtud para la toma de decisiones. De hecho, se ha producido un deliberado alejamiento de los modelos basados en caracteres y se ha dado prevalencia a la investigación psicológica social sobre los determinantes situacionales del comportamiento ético. Sin embargo, una vuelta a los fundamentos de la ética de la virtud, que incluye una comprensión más profunda de las fortalezas de carácter asociadas con las virtudes y los valores que ellas reflejan, tiene el potencial de informar los procesos de EDM que hoy en día necesitan no solo los líderes organizacionales sino los directores de todos los niveles, puesto que el entorno es cada vez más global.

Dada la naturaleza casi enteramente descriptiva de la mayor parte de la investigación en EDM no es sorprendente que las virtudes, los valo-

¹⁰⁶ Zimbardo, P.G. (2008).

¹⁰⁷ Khis-Gephart, J.J.; Harrison, D.A. y Treviño, L.K. (2010); Loe, T.W.; Ferrell, L. y Mansfield, P. (2000); O'Fallon, M.J. y Butterfield, K.D. (2005); Treviño, L.K.; Weaver, G.R. y Reynolds, S.J. (2006).





res motivacionales y las fortalezas de carácter hayan sido ampliamente excluidas de las recientes revisiones del campo EDM¹⁰⁷. Además, cuando se han probado los marcos éticos, se han centrado en primer lugar en distinciones consecuencialistas frente a deontológicas y no han incluido una perspectiva de la visión ética¹⁰⁸. Tomando una perspectiva ética, por tanto, elevamos la valoración del carácter personal (ser) al mismo estatus que se otorga a la valoración de actos éticos o no éticos (hacer). Esto responde a la llamada a integrar una perspectiva más equilibrada de EDM, que incorpore una discusión de las virtudes y las fortalezas de carácter en una evaluación de la conducta moral basada-en-las-consecuencias o basada-en-la-obligación. Además se esfuerza en responder a una llamada más general con vistas a un interés renovado por el papel de las virtudes, los valores y los rasgos de carácter en las teorías de liderazgo más generales¹⁰⁹.

Puesto que la distinción entre decisiones con implicaciones éticas y sin ellas puede ser difícil de discernir, es importante que se generalice una VBO que pueda aplicarse a toda toma de decisiones y no necesite estar contenida en la esfera del discurso ético. Los cuatro componentes de EDM –conciencia, juicio, intención y comportamiento– tienen relación con muchos modelos racionales de toma de decisiones¹¹⁰. Así, el compromiso de cultivar las fortalezas del carácter dentro del término medio ético mientras se evita disminuir o embellecer estas fortalezas de carácter se aplica tanto a las decisiones estratégicas como a los dilemas éticos más próximos. El modelo VBO, por tanto, puede usarse junto a las evaluaciones consecuencialistas y deontológicas de cursos alternativos de acción.

¹⁰⁸ Por ejemplo, Brady, F.N. y Wheeler, G.E. (1996); Fritzsche, D.J. y Becker, H. (1984); Groves, K.; Vance, C. y Paik, Y. (2008).

¹⁰⁹ Arjoon, S. (2000); Manz, C.C.; Anand, V; Joshi, M. y Manz, K.P. (2008); Solomon, R.C. (1992).





Reconocemos que la VBO presenta un tipo ideal de EDM, en la que el compromiso con el término medio virtuoso y el desarrollo de una VBO pueden servir como amortiguadores de las presiones situacionales fuertes. Sin embargo, entendemos que “siendo realistas, un gerente verdaderamente virtuoso es un ideal irrealizable, pero que sin embargo, representa un conjunto de disposiciones de carácter virtuoso hacia el cual debe esforzarse un gestor real –y necesariamente imperfecto”¹¹⁰. El compromiso de profundizar las fortalezas de carácter dentro del término medio sin desplazarse a los vicios de defecto o exceso requiere práctica, como argumentó Aristóteles: “En cambio adquirimos las virtudes como resultado de actividades anteriores. Y éste es el caso de las demás artes pues lo que hay que hacer después de haber aprendido lo aprendemos haciéndolo. Así nos hacemos constructores construyendo casas y citaristas tocando la cítara. De un modo semejante practicando la justicia nos hacemos justos; practicando la moderación moderados y, practicando la virilidad, viriles”¹¹².

Por tanto, defendemos que una VBO para EDM es una habilidad posible de adquirir¹¹³. Como Hartman, creemos que la educación tiene un papel que jugar en el desarrollo del carácter y que la instrucción en ética “puede mejorar el carácter de los estudiantes ayudándoles a pensar críticamente sobre sus valores y a alcanzarlos en la práctica”¹¹⁴. Además, la investigación en esta área ha demostrado que los individuos pueden, de hecho, incrementar su nivel de razonamiento moral, que es un componente crítico del carácter en el que los niveles más altos de

¹¹⁰ Eisenhardt, K.M. y Zbaracki, M.J. (1992).

¹¹¹ Whetstone, J.T. (2001), p. 107.

¹¹² EN 1103a31-1103b1

¹¹³ Crossan, M.; Mazutis, D.; Seijts, G. y Gandz, J. (2013).

¹¹⁴ Hartman, E.M. (2006), p. 69.





razonamiento moral requieren fortalezas de carácter virtuoso, como la justicia, la equidad, la humanidad y la compasión¹¹⁵. Somos, por tanto, optimistas acerca de que reintroducir un modelo VBO de EDM junto a marcos consecuencialistas y deontológicos puede contribuir a la consecución de hábitos y rutinas anclados en el término medio virtuoso.

Bibliografía

Agle, Bradley R. y Caldwell, Craig B. (1999), "Understanding research on values in business: A level of analysis framework", *Business & Society*, vol. 38, nº 3, pp. 326-387.

Alzola, Miguel (2012), "The possibility of virtue", *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, nº 2, pp. 377-404.

Aristóteles (1988), *Ética Nicomaquea*, Traducción de Carlos García Gual, Gredos, Madrid.

Arjoon, Surendra (2000), "Virtue theory as a dynamic theory of business", *Journal of Business Ethics*, vol. 28, nº 2, pp. 159-178.

Arjoon, Surendra (2007), "Ethical decision-making: A case for the triple font theory", *Journal of Business Ethics*, vol. 71, nº 4, pp. 395-410.

Ashkanasy, Neal M.; Windsor, Caroline A. y Treviño, Linda K. (2006), "Bad apples in bad barrels revisited: Cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision-making", *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, nº 4, pp. 449-473.

Bandura, Albert (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

¹¹⁵ Schmidt, C.D.; McAdams, C.R. y Foster, V. (2009).





Bandura, Albert (1991), "Social cognitive theory of self-regulation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n° 2, pp. 248-287.

Bardi, Anat y Schwartz, Shalom H. (2003), "Values and behavior: Strength and structure of relations", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 29, n° 10, pp. 1207-1220.

Beabout, Gregory R. (2012), "Management as a domain-relative practice that requires and develops practical wisdom", *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, n° 2, pp. 405-432.

Beadle, Ron y Moore, Geoff (2006), "MacIntyre on virtue and organization", *Organization Studies*, vol. 23, n° 3, pp. 323-340.

Bennis, Warren G. y O'Toole, James (2005), "How business schools lost their way", *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 5, pp. 96-104.

Biggs, Donald A.; Schomberg, Steven F. y Brown, Joel (1997), "Moral judgement development of freshmen and their precollege experiences", *Research in Higher Education*, vol. 7, n° 4, pp. 329-339.

Brady, F. Neil y Wheeler, Gloria E. (1996), "An empirical study of ethical predispositions", *Journal of Business Ethics*, vol. 15, n° 9, pp. 927-940.

Cameron, Kim (2003), "Organizational virtuousness and performance", en Cameron, Kim; Dutton, Jane y Quinn, Robert (eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, pp. 48-65.

Cameron, Kim (2006), "Good or not bad: Standards and ethics in managing change", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 5, n° 3, pp. 317-323.

Cameron, Kim (2011), "Responsible leadership as virtuous leadership", *Journal of Business Ethics*, vol. 98, n° 1, pp. 25-35.

 EN BUSCA DE LA VIRTUD




Cameron, Kim S.; Dutton, Jane E. y Quinn, Robert E. (2003), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Caza, Arran; Barker, Brianna A. y Cameron, Kim S. (2004), "Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness", *Journal of Business Ethics*, vol. 52, n° 2, pp. 169-178.

Comer, Debra R. y Vega, Gina (2008), "Using the PET assessment instrument to help students identify factors that could impede moral behavior", *Journal of Business Ethics*, vol. 77, n° 2, pp. 129-145.

Copleston, Frederick (1962), *A history of philosophy, Vol. I: Greece and Rome*, Image Books, Doubleday, Nueva York.

Crilly, Donald; Schneider, Susan C. y Zollo, Maurizio (2008), "Psychological antecedents to socially responsible behavior", *European Management Review*, vol. 5, n° 3, pp. 175-190.

Crossan, Mary; Mazutis, Daina; Seijts, Gerard y Gandz, Jeffrey (2013), "Developing leadership character in business programs", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 12, n° 2, pp. 285-305.

Dimow, Joseph (2004), "Resisting authority: A personal account of the Milgram obedience experiments", *Jewish Currents*, enero.

Donaldson, Thomas y Dunfee, Thomas W. (1994), "Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, pp. 252-284.

Dutton, Jane E.; Worline, Monica C.; Frost, Peter J. y Lilius, Jacoba (2006), "Explaining compassion organizing", *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, n° 1, pp. 59-96.

Egri, Carolyn P. y Herman, Susan (2000), "Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts



EN BUSCA DE LA VIRTUD

Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts

53





of environmental leaders and their organizations”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 4, pp. 571-604.

Eisenhardt, Kathleen M. y Zbaracki, Mark J. (1992), “Strategic decision making”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 2, pp. 17-37.

Ferrell, O. C.; Fraedrich, John y Ferrell, Linda (2009), *Business ethics: Ethical decision making and cases*, South Western Educational Publishing, Mason.

Fritzsche, David J. y Becker, Helmut (1984), “Linking management behavior to ethical philosophy-An empirical investigation”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 1, pp. 166-175.

Fritzsche, David J. y Oz, Effy (2007), “Personal values’ influence on the ethical dimension of decision making”, *Journal of Business Ethics*, vol. 75, n° 4, pp. 335-343.

Gandz, Jeffrey; Crossan, Mary y Seijts, Gerard (2010), *Leadership on trial: A manifesto for leadership development*, Ivey Publishing, Londres.

Ghoshal, Sumantra (2005), “Bad management theories are destroying good management practices”, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 4, n° 1, pp. 75-91.

Graafland, Johan J. (2009), “Do markets crowd out virtues? An Aristotelian framework”, *Journal of Business Ethics*, vol. 91, n° 1, pp. 1-19.

Groves, Kevin; Vance, Charles y Paik, Yongsun (2008), “Linking linear/nonlinear thinking style balance and managerial ethical decision-making”, *Journal of Business Ethics*, vol. 80, n° 2, pp. 305-325.

Hartman, Edwin M. (2006), “Can we teach character? An Aristotelian answer”, *The Academy of Management Learning and Education*, vol. 5, n° 1, pp. 68-81.

 EN BUSCA DE LA VIRTUD




Hill, Alexander y Stewart, Ian (1999), "Character education in business schools: Pedagogical strategies", *Teaching Business Ethics*, vol. 3, n° 2, pp. 179-193.

Hitlin, Steven y Piliavin, Jane Allyn (2004), "Values: Reviving a dormant concept", *Annual Review of Sociology*, vol. 30, pp. 359-393.

Homiak, Marcia (2007), "Moral character" en *Stanford encyclopedia of philosophy*, Metaphysics Research Lab. <http://plato.stanford.edu/entries/moral-character/>. (Consultado el 17 de julio de 2010).

Hosmer, La Rue T. (2008), *The ethics of management* (6th ed.), McGraw Hill/Irwin, Nueva York.

Hunt, Shelby D. y Vitell, Scott A. (1986), "A general theory of marketing ethics", *Journal of Macromarketing*, vol. 8, n° 2, pp. 5-16.

Hursthouse, Rosalinde (2007), "Virtue ethics", en *Stanford encyclopedia of philosophy*, Metaphysics Research Lab. <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-virtue/>. (Consultado el 18 de julio de 2010).

Illies, Jody J. y Reiter-Palmon, Roni (2008), "Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n° 1, pp. 251-272.

Jones, Thomas M. (1991), "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 2, pp. 366-395.

Jones, Thomas M. y Ryan, Lori V. (1997), "The link between ethical judgment and action in organizations: A moral approbation approach", *Organization Science*, vol. 8, n° 6, pp. 663-680.

Kish-Gephart, Jennifer J.; Harrison, David A. y Treviño, Linda K. (2010), "Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work", *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, n° 1, pp. 1-31.



EN BUSCA DE LA VIRTUD

Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts





Krishnan, Venkat R. (2008), "Impact of MBA education on students' values: Two longitudinal studies", *Journal of Business Ethics*, vol. 83, n° 2, pp. 233-246.

Locke, Edwin A. (1991), "The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n° 2, pp. 288-299.

Loe, Terry W.; Ferrell, Linda y Mansfield, Philys (2000), "A review of empirical studies assessing ethical decision making in business", *Journal of Business Ethics*, vol. 25, n° 3, pp. 185-204.

Luthans, Fred (2002), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 695-706.

MacIntyre, Alasdair (1991), *Three rival versions of moral enquiry: Encyclopaedia, genealogy, and tradition*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.

Manz, Charles C.; Anand, Vikas; Joshi, Mahendra y Manz, Karen P. (2008), "Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values", *The Leadership Quarterly*, vol. 19, n° 3, pp. 385-392.

Marx, Robert D. (1982), "Relapse prevention for managerial training: A model for maintenance of behavior change", *Academy of Management Review*, vol. 7, n° 3, pp. 433-441.

May, Douglas R.; Chan, Adrian Y. L.; Hodges, Timothy D. y Avolio, Bruce J. (2003), "Developing the moral component of authentic leadership", *Organizational Dynamics*, vol. 32, n° 3, pp. 247-260.

Mintz, Steven M. (1996), "Aristotelian virtue and business ethics education", *Journal of Business Ethics*, vol. 15, n° 8, pp. 827-838.

Nyberg, Daniel (2007), "The morality of everyday activities: Not the right, but the good thing to do", *Journal of Business Ethics*, vol. 81, n° 3, pp. 587-598.

 EN BUSCA DE LA VIRTUD




O'Fallon, Michael J. y Butterfield, Kenneth D. (2005), "A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003", *Journal of Business Ethics*, vol. 59, n° 4, pp. 375-413.

Paine, Lynn Sharpe (2003), *Value shift: Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*, McGraw-Hill, Nueva York.

Peterson, Christopher y Seligman, Martin E.P. (2004), *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, Oxford University Press, Nueva York.

Rest, James R. (1986), *Moral development: Advances in research and theory*, Praeger Publishers, Nueva York.

Rokeach, Milton J. (1973), *The nature of human values*, The Free Press, Nueva York.

Sadler-Smith, Eugene (2012), "Before virtue: Biology, brain, behaviour, and the 'moral sense' ", *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, n° 2, pp. 351-376.

Schmidt, Christopher D.; McAdams, Charles R. y Foster, Victoria (2009), "Promoting the moral reasoning of undergraduate business students through a deliberate psychological education-based classroom intervention", *Journal of Moral Education*, vol. 38, n° 3, pp. 315-334.

Schwartz, Shalom H. (1996), "Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems", en Seligman, Clive; Olson, James M. y Zanna, Mark P. (eds.), *The Ontario symposium: Vol. 8. The psychology of values*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, pp. 1-24.

Seligman, Martin E.P. y Csikszentmihalyi, Mihaly (2000), "Positive psychology", *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, pp. 5-14.

Smith, Peter B.; Peterson, Mark F. y Thomas, David C. (2008), *The handbook of cross-cultural management research*, Sage, Thousand Oaks.



EN BUSCA DE LA VIRTUD

Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts

57





Solomon, Robert C. (1992), "Corporate roles, personal virtues: An Aristotelean approach to business ethics", *Business Ethics Quarterly*, vol. 2, n° 3, pp. 317-339.

Sonenshein, Scott (2007), "The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sense making-intuition model", *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 4, pp. 1022-1040.

Stephens, Barry y Smith, David (2009), "Accounting ethics and educational interventions: A combination of both the discrete and pervasive method", *Journal of the Academy of Business Education*, vol. 10, (proceedings).

Tenbrunsel, Ann E. y Smith-Crowe, Kristin (2008), "Ethical decision making: Where we've been and where we're going", *Academy of Management Annals*, vol. 2, pp. 545-607.

Treviño, Linda K. (1986), "Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, 601-617.

Treviño, Linda K.; Weaver, Gary R. y Reynolds, Scott J. (2006), "Behavioral ethics in organizations: A review", *Journal of Management*, vol. 32, n° 6, pp. 951-990.

Vera, Dusya y Rodríguez-López, Antonio (2004), "Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage", *Organizational Dynamics*, vol. 33, n° 4, 393-408.

Vogel, David (2005), *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, Brookings Institution Press, Washington.

Weaver, Gary R. (2006), "Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency", *Organization Studies*, vol. 27, n° 3, pp. 341-368.





Whetstone, J. Thomas (2001), "How virtue fits within business ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 33, n° 2, pp. 101-114.

Wright, Thomas A. y Goodstein, Jerry (2007), "Character is not "dead" in management research: A review of individual character and organizational-level virtue", *Journal of Management*, vol. 33, n° 6, pp. 928-958.

Yanow, Dvora y Tsoukas, Haridimos (2009), "What is reflection-in-action? A phenomenological account", *Journal of Management Studies*, vol. 46, n° 8, pp. 1339-1364.

Zimbardo, Philip G. (2008), *The Lucifer effect: Understanding how good people turn evil*, Random House Inc., Nueva York.



EN BUSCA DE LA VIRTUD

Mary Crossan, Daina Mazutis y Gerard Seijts

59







Participar en el bien común de la empresa

Alejo José G. Sison. Universidad de Navarra

Joan Fontrodona. IESE

Resumen: En un ensayo previo¹ definimos el bien común de la empresa como un trabajo en colaboración en la medida en que proporciona, en primer lugar, una oportunidad para desarrollar conocimientos, habilidades, virtudes y significados (trabajo como *praxis*), y en segundo lugar en cuanto que produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad (trabajo como *poiesis*). Nos gustaría ahora centrarnos en el aspecto participativo de ese bien común. Para llevar a cabo esa tarea, identificaremos los diferentes miembros de la empresa como comunidad, extrayéndolos de la literatura sobre ciudadanía corporativa y sobre la teoría de los *stakeholders*. Exploraremos después tanto la manera y la intensidad de la participación de esos diferentes miembros, como su impacto sobre el bien común de la empresa.

Palabras clave: Bien común, Teoría de la empresa, Aristóteles, Trabajo, Enseñanza social católica, *Stakeholders*, Ética de la virtud.

¹ Sison, A.J.G. y Fontrodona, J. (2012).





Introducción

Entre los capitalistas normalmente se enfrenta el capitalismo accionista contra el capitalismo gerencial, con el resultado de que el primero gana el concurso teórico debido a una mayor eficiencia² y a una demanda más fuerte basada en los derechos de propiedad o posesión³. En la práctica, sin embargo, parece que gana el capitalismo gerencial, por lo menos en la experiencia de las sociedades más avanzadas, como Estados Unidos⁴. Lo que se recibe con bastante poca atención en este debate es la posibilidad de que los empleados en general –y no solo los ejecutivos o directores– tomen parte en la gestión o control de la empresa. Por esa razón, el artículo de Moriarty acerca de la participación de los empleados en el lugar de trabajo es especialmente significativo y oportuno.

Por programa de participación de los empleados, Moriarty entiende que “los empleados tienen derecho a (ayudar a) determinar, y por lo tanto (en algo), controlar las decisiones de la empresa”⁵. Luego aclara que el lugar de control se encuentra en el nivel de la empresa, que la distingue del control socialista sobre los medios de producción y el control autónomo del empleado sobre las tareas asociadas a un puesto de trabajo. El propósito principal de Moriarty, sin embargo, es examinar lo que él considera que son los dos principales argumentos, el “argumento de la protección del interés” (IPA) y el “argumento de la autonomía” (AA), a favor de un tipo distintivo de derechos de participación del empleado, el derecho de “participación de todos los emplea-

² Jensen, M. (2002).

³ Hasnas, J. (1998).

⁴ Mizruchi, M.S. (2004); Bogle, J.C. (2005).

⁵ Moriarty, J. (2009), p. 373.





dos y no de otros actores” (AENOSP)⁶. Al final se llega a la conclusión de que ni IPA ni AA presentan razones suficientes para justificar el derecho AENOSP⁷. En otras palabras, tanto el IPA como el AA, como mucho, sólo podrían apoyar los derechos de participación de algunos, pero no de todos los empleados, o de todos los empleados, pero no de modo diferente a los de otros *stakeholders*.

En gran medida, este artículo recoge desde donde Moriarty lo dejó, añadiendo al mismo tiempo giros sustanciales. Moriarty se lamenta de la falta de discusión sobre la participación de otros *stakeholders* aparte de los empleados en la toma de decisiones firmes y piensa que debería haber una⁸. En este ensayo, nos esforzaremos por proporcionar uno y dar ejemplos de las diferentes formas en las que creemos que cada grupo de *stakeholders* podría participar de manera efectiva. No vamos a limitarnos, sin embargo, a la participación o control en el nivel de la empresa, como hace Moriarty. En su lugar, vamos a adoptar una visión más amplia que abarque la participación o control tanto de los medios de producción como de las tareas asociadas a un puesto de trabajo. También suponemos que la participación o el control de las tareas asociadas a un puesto de trabajo, lo que normalmente no cuenta como “trabajo”, es la base de los otros niveles de participación o de control, como se explicará en breve. Pero la principal diferencia con el artículo de Moriarty es que vamos a buscar la justificación de la participación, no sólo de los trabajadores sino también de otros *stakeholders*, desde el bien común de la empresa. Por lo tanto, dejamos a un lado la perspectiva deontológica que se ocupa de la participación centrándose en los derechos a ciertos intereses importantes (por ejemplo, la autoestima, la

⁶ Moriarty, J. (2009), pp. 373-374.

⁷ Moriarty, J. (2009), p. 381.

⁸ Moriarty, J. (2009), p. 381.





propia valía, la identidad) o a la autonomía (es decir, el autogobierno, la libertad), entre los diferentes grupos de interés. Esto, sin embargo, no significa que vayamos a ignorar los derechos. La justificación del bien común de la participación tiene en cuenta diferentes derechos de los *stakeholders*, pero sólo como un límite inferior. Lo que busca a través de la participación es, sobre todo, el cultivo de la excelencia o virtud.

En un ensayo anterior⁹, definimos el bien común de la empresa como el trabajo en colaboración, en la medida en que establece, en primer lugar, la oportunidad de desarrollar conocimientos, habilidades, virtudes y significado (el trabajo como *praxis*) y, en segundo lugar, en cuanto que produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades y carencias de la sociedad (el trabajo como *poiesis*). Vamos a examinar esta idea en la primera sección, subrayando el aspecto participativo de este bien común. A continuación, vamos a identificar quiénes son los diferentes miembros de la empresa como comunidad, analizando la bibliografía sobre la ciudadanía corporativa (CC) y la teoría de los *stakeholders*.

En la segunda sección exploraremos la forma y la intensidad de la participación de cada uno de estos diferentes miembros, haciendo uso de dos modelos diferentes de ciudadanía corporativa, la liberal-minimalista y la cívica republicana o comunitaria, para analizar su impacto en el bien común de la empresa. Haremos esto en gran medida a través de referencias a experiencias reales de empresas e instituciones.

La tercera sección concluye con un resumen de las diversas formas en las que cada *stakeholder* podría participar en el bien común de la empresa, junto con orientaciones para el ideal de la virtud. También incluirá una breve discusión de las políticas de participación, inicialmente abordadas por Moriarty, desde el punto de vista de la virtud y el bien común como una forma de seguir esta línea de investigación.

⁹ Sison, A.J.G. y Fontrodona, J. (2012).





El trabajo como bien común de la empresa

A partir de las fuentes aristotélica, tomística y la Doctrina Social de la Iglesia (DSI), el bien común de la empresa puede definirse en general como un trabajo de colaboración a través del cual se producen bienes y servicios. En principio eso es lo que la gente, en última instancia, busca o desea, lo que los perfecciona o les hace mejores seres humanos (“buenos”), cada vez que realizan su actividad productiva en una organización. Dicho bien es justamente llamado “común”, ya que un miembro determinado de la organización o empresa solo puede lograrlo en la medida en que todos los demás miembros lo logran: es a la vez el bien de uno y de todos. (Dicho de manera negativa, nadie va a lograr nunca este bien si al mismo tiempo no lo logran todas las otras personas en la empresa). En otras palabras, es el tipo de bien que existe solamente en la medida en que cada uno de los miembros de las acciones del grupo participa o toma parte en ella. En la medida en que una empresa logra este bien común, su fin o propósito se cumple. Se convierte en una “buena empresa” en un sentido integral: está bien gobernada, hace a sus miembros buenos y ofrece excelentes productos.

El término “bien común” surgió en el contexto de la comunidad política, y hacía referencia a su vida lograda o felicidad (*eudaimonia*), pero desde entonces se ha aplicado de manera análoga a muchas otras organizaciones o grupos, incluyendo la institución económica que conocemos como empresa de negocios. Cuando se habla de la empresa, su bien común se describe como “intrínseco”, “social” y “práctico”. Es “intrínseco” porque el trabajo de colaboración no puede existir fuera de la empresa (no se toma como un lugar sino como una entidad moral) ni con independencia de sus miembros. Sólo podría ser un trabajo colaborativo en la medida en que se comparte entre los diferentes compañeros de trabajo pertenecientes a la empresa. También se le llama “práctico” porque el trabajo colaborativo es una actividad para ser eje-



PARTICIPAR EN EL BIEN COMÚN DE LA EMPRESA

Alejo José G. Sison y Joan Fontrodona





cutada, que requiere acción y no sólo teorizar o hacer una abstracción. El bien que nos ocupa no es una idea. Y, por último, se caracteriza como “social” porque el trabajo colaborativo depende de un grupo o comunidad que actúa de forma coordinada. Los miembros no necesitan hacer todos lo mismo, sino que es suficiente con que cada uno haga todo lo que está haciendo por un propósito común. Por ejemplo, aunque en teoría es posible que un solo individuo construya un avión capaz de llevar a varios cientos de personas con su equipaje a través de los continentes, en la práctica no es factible debido a las limitaciones prácticas de tiempo, recursos financieros, talento especializado, etc. Por lo tanto, las personas interesadas en la construcción de un avión deberían reunirse y constituir una firma comercial o corporación. Deben unir sus esfuerzos y recursos, ya que su objetivo no puede alcanzarse si no es a través de un esfuerzo productivo común. El trabajo colaborativo se convierte en la razón de ser, en el fin o propósito de la empresa, lo que reúne a toda la gente y a los recursos en el mismo proceso de producción.

Debe tenerse en cuenta que el bien común de la empresa no se refiere principalmente a las cosas en sí mismas, a los bienes y servicios producidos, sino al trabajo colaborativo que entraña su producción. Este trabajo de colaboración, incluso más que los resultados o la producción, es la principal razón por la que la gente se reúne en una empresa. Aunque entran en juego otros recursos materiales no humanos, como los instrumentos o medios de producción, la gente comparte o participa más directamente en el trabajo en sí mismo que en los productos manufacturados y los servicios prestados. Por ejemplo, el personal de mantenimiento en una universidad no da clases, que representan el primer servicio que la universidad ofrece, sino que participa en el esfuerzo colectivo que permite a los profesores universitarios enseñar. La enseñanza incumbe únicamente a los profesores, no al personal de mantenimiento.

PARTICIPAR EN EL BIEN COMÚN DE LA EMPRESA





A la inversa, sin embargo, los profesores universitarios pueden no tener nada que ver con la instalación eléctrica, la fontanería o el equipo de limpieza que el personal de asistencia utiliza a diario, pero sin ese trabajo de fondo, ni pueden darse las clases ni llevarse a cabo la investigación. El bien común de la institución universitaria, por lo tanto, no es de las clases o la investigación, solos o en sí mismos, sino de la red estrechamente tejida de trabajo colaborativo, desde la limpieza y la restauración al servicio de compras y contabilidad, entre otros, que en su conjunto permiten que tengan lugar las clases y la investigación (la adquisición y transmisión de conocimiento).

El trabajo es un término general para la actividad humana productiva. Tomando las categorías aristotélicas podemos distinguir dos tipos: *poiesis* y *praxis*¹⁰. Esta división se basa en la observación de que cada vez que los seres humanos se involucran en el trabajo o la producción pueden esperarse dos resultados diferentes. Uno de ellos es el material y objetivo, que existe independientemente del trabajador y es observable por un tercero (el objeto producido o el servicio realizado). El otro es no material y subjetivo, inherente al propio trabajador e inseparable de él (la habilidad, conocimiento o hábito adquirido al realizar la acción). A pesar de no ser directamente observable, este resultado subjetivo, sin

¹⁰ Véase, por ejemplo Pol. 1254a. En Aristóteles, además de con la *poiesis*, la *praxis* está vinculada y contrastada con otros conceptos como *kinesis* (un movimiento imperfecto) y la *theoria* (contemplación). Queda más allá del alcance de este artículo tratar toda la gama de significados vinculados a la *praxis*.

Lo que importa es subrayar que en la *praxis* la atención se centra en los resultados internos, subjetivos, mientras que en la *poiesis*, es el resultado externo, el objetivo. En la *praxis* el objetivo es la realización de la actividad en sí, mientras que en la *poiesis* es la producción de algo externo. Además, en los anteriores sentidos el dominio o excelencia en la *praxis* es generalmente conocido como *phronesis* (sabiduría práctica) y en la *poiesis* como *techne* (conocimiento teórico).





embargo, da lugar a ciertas consecuencias observables en el propio trabajador. Volviendo al ejemplo de los profesores universitarios, las clases y la investigación serían el resultado objetivo, la *poiesis*, y el saber hacer que nos permite distinguir a un veterano profesor de un graduado de nuevo cuño sería el resultado subjetivo, la *praxis*.

Aristóteles, sin embargo, era mucho más radical al diferenciar *poiesis* de *praxis*. Para él, no sólo se refieren a dos tipos diferentes de actividades o trabajos productivos, vagamente comprendidos, sino que también designan dos clases sociales diferentes que se dedican a estas actividades¹¹. *Poiesis* concierne a la práctica de la artesanía¹² y es la actividad propia de los artesanos. Aquí es el propio objeto externo resultante lo importante, no la habilidad del artesano. Por otro lado, *praxis* es una actividad que se centra en el resultado subjetivo, tal como los nobles ciudadanos atenienses cultivaban las habilidades retóricas cuando se involucraban en la deliberación y la acción conjunta al gobernar el Estado.

Praxis indica una actividad inmanente o reflexiva que se origina a partir de la persona y termina en la persona misma, en forma de una habilidad, conocimiento o hábito adquirido, y no en un objeto externo o separable, como en el caso de *poiesis*. El principal resultado de la *praxis* no es un artefacto, sino un hábito operativo, la excelencia o virtud. Al hacerlo, el trabajador es a la vez agente y paciente, origen y destino de la producción. Es al mismo tiempo un proceso de “auto-producción” y

¹¹ De nuevo no podemos profundizar ampliamente en las complejas implicaciones sociológicas de la diferenciación entre *poiesis* y *praxis*. Sin embargo, Aristóteles expresa aquí una opinión muy extendida entre las civilizaciones antiguas que, en cierto modo se mantiene todavía en las tensiones sin resolver entre gestión y trabajo en las sociedades industriales modernas.





de “auto-perfección”, para que el hombre llegue a ser su propio fabricante (*homo faber*), a través de las habilidades, excelencias o virtudes que desarrolla.

En el desarrollo de las ideas de Aristóteles, la Doctrina Social Católica (DSI) presenta la *poiesis* y la *praxis* como dos dimensiones inseparables que se encuentran siempre en cualquier tipo de trabajo. La clave no reside tanto en el tipo de trabajo que uno realiza, ni en la clase social a la que se pertenece como consecuencia de ese trabajo, sino en la observación de la primacía de la dimensión interna o subjetiva del trabajo sobre la dimensión externa u objetiva¹³. Para Aristóteles, priorizar el aspecto interno o subjetivo del trabajo sobre el aspecto externo u objetivo era una prerrogativa de la élite: de los ciudadanos que tenían suficientes recursos para participar en el ocio, la deliberación democrática y la contemplación. La clase artesanal, productiva, no tuvo más remedio que conformarse con trabajar como *poiesis*, donde la dimensión externa u objetiva ganó importancia¹⁴. Para la DSI, sin embargo, el trabajo no es una simple mercancía o factor de producción, un instrumento para un fin ulterior y externo, sino que en esencia es un medio para

¹² EN 1174a.

¹³ Juan Pablo II (1981), p. 6.

¹⁴ Hay, sin embargo, excepciones, como puede verse claramente en el caso de la retórica. Innegablemente los caballeros atenienses participaban en la retórica, una *poiesis* gobernada por una *techné*, Ret. 1355b 9-25. Podemos suponer que llevaron a cabo esto, en último caso, en beneficio del auto-gobierno (una *praxis*) bajo la dirección de la *phronesis*. En otras palabras, algunas *poiesis* como la retórica pueden ser perseguidas por algún fin interno ulterior para el agente o actor que, de alguna manera, hacen que sea similar a una *praxis*. De hecho, es lamentable que Aristóteles no siguiera esta intuición más allá, porque esto podría haberle llevado a una posición mucho más cercana a la adoptada por la Doctrina Social de la Iglesia. Agradecemos a uno de los revisores del artículo esta valiosa información.





la auto-perfección que debe ponerse a disposición de cada uno. La razón que subyace es la creencia de que los seres humanos son siempre más importantes que las cosas que ellos producen. Por otra parte, si bien en su trabajo las personas también desarrollan la artesanía y otras habilidades como parte de su dimensión subjetiva, esos resultados deben ser siempre considerados secundarios a las virtudes morales e intelectuales que tienen la oportunidad de desarrollar en el transcurso de su actividad.

La insistencia en el papel predominante de la dimensión subjetiva o *praxis* del trabajo compartido no nos debe inducir a error sobre el papel igualmente constitutivo de la dimensión objetiva o *poiesis* en el bien común de la empresa. Para que una empresa pueda cumplir su bien común, el trabajo en colaboración ha de ser tal que produzca bienes y servicios que sean realmente útiles y que satisfagan las legítimas necesidades y deseos de la sociedad (“bienes reales”). Debido a esto, la producción de ciertas cosas que se encuentran en el mercado, tales como la pornografía, las drogas ilegales y las mascotas de piedra (“bienes aparentes”), por ejemplo, nunca podría justificar el establecimiento de empresas dedicadas a ello¹⁵. Estas empresas no sólo se ocupan de lo meramente aparente en contraposición con los bienes reales, sino que tampoco es probable que las personas que trabajan para ellas desarrollen las virtudes morales e intelectuales. (A pesar de que pueden, por supuesto, cultivar todo tipo de habilidades y adquirir diferentes tipos de conocimiento). Aquí es donde los beneficios, la maximización de lo que normalmente se considera como el más firme aspirante a ser el propósito principal de la firma, entran en juego. Igual que los bienes y servicios producidos por las empresas y vendidos en el mercado, los

¹⁵ Kennedy, R.G. (2007), p. 177.





beneficios pertenecen al resultado objetivo o material, o dimensión de la *poiesis*. Los beneficios se generan cuando la producción de estos bienes y servicios se lleva a cabo de manera eficiente por los trabajadores, haciendo el mejor uso de recursos limitados, de manera creativa e innovadora.

Entonces, ¿cómo podrían las diferentes partes del bien común de la empresa, que es el trabajo participativo, equipararse tanto en la dimensión subjetiva (*praxis*) como en la objetiva (*poiesis*)? Inspirándonos en la tradición tomista, podríamos explicar el bien común de la empresa como un “todo integral” que consiste en la parte “formal” y “material”, por un lado, y la parte “real” y “potencial”, por el otro. La división entre “formal” y “material” depende de si la parte específica es divisible (“material”) o no (“formal”) cuando los miembros del grupo o empresa participan de ella. Los beneficios, por ejemplo, son una parte material del bien común de la empresa, ya que la parte que va a un miembro no se le puede dar a cualquier otro. Un premio o reconocimiento que se da a la empresa, así como el sentimiento de orgullo y el honor que se le atribuye, por el contrario, es una parte formal del bien común, ya que todos los miembros o los trabajadores pueden participar de ella sin sufrir pérdida. (No es así con el premio en efectivo, sin embargo, si vino con el premio, porque sería una parte material). En cuanto a la diferencia entre “real” y “potencial”, esto depende de si la parte considerada es sustituible (“potencial”) o no (“real”) por otra de características similares. Por ejemplo, nos gustaría pensar que en una empresa bien gobernada que funcione correctamente, los trabajadores, como actores libres, inteligentes y únicos, constituyen partes reales de su bien común, ya que su contribución, en un sentido significativo, no puede ser reemplazada por la de cualquier otro. Por supuesto, por razones de edad, enfermedad o cualquier otro motivo, los trabajadores podrían llegar a tener que dejar la empresa y ser reemplazados. Eso no quiere decir





que sin ellos la empresa ya no pueda alcanzar su bien común. Lo que sucederá, suponiendo que haya un ajuste perfecto con las nuevas contrataciones, es que el bien común de la empresa se logrará de manera diferente, de acuerdo con los talentos únicos de los nuevos miembros. Cada trabajador es una parte real del bien común de la empresa, porque todo el mundo supone una diferencia significativa para el conjunto. Siguiendo esta lógica, la parte potencial, por el contrario, denota la suma total de las condiciones de carácter no personal, recursos, instrumentos y medios que hacen posible el trabajo participativo. Como parte potencial, el capital o el equipo financiero, por ejemplo, puede ser fácilmente sustituido en el proceso de producción por una cantidad similar de dinero o maquinaria. Su contribución no es exclusiva de este proyecto de ley o artilugio particular. Sin embargo, el hecho de que la parte potencial pueda ser fácilmente reemplazada no la hace menos necesaria para el bien común, ya que no se puede alcanzar sin ella. El bien común de la empresa, por lo tanto, depende de las personas adecuadas con los recursos productivos adecuados. Para el bien común integral de la empresa todas las partes son igualmente necesarias, la formal, la material, la real y la potencial, a pesar de las diferencias en sus funciones y contribuciones.

Para recapitular, el bien común de la empresa es el trabajo de colaboración que permite a los seres humanos no sólo la producción de bienes y servicios (la dimensión objetiva), sino lo más importante, el desarrollo de habilidades técnicas o artísticas y las virtudes intelectuales y morales (la dimensión subjetiva). Este bien común no es simple sino que está integrado por varias partes diferentes que se pueden clasificar en material y formal, potencial y real. Entre estas diferentes partes debe observarse un orden jerárquico, de manera que las partes material y potencial estén al servicio de las partes formal y real, y la

PARTICIPAR EN EL BIEN COMÚN DE LA EMPRESA





dimensión objetiva del trabajo participativo esté sometida a su dimensión subjetiva.

Miembros corporativos y su participación en el bien común corporativo

1. Membresía corporativa

Antes de aclarar la noción de pertenencia a la empresa, sería conveniente destacar una característica esencial del bien, sobre todo del bien común de las empresas: no es una idea. Esta es exactamente la manzana de la discordia que llevó a separar intelectualmente a Aristóteles de Platón¹⁶. Para Platón, el bien es una forma universal, necesaria y eterna. Por tanto, sería suficiente para un rey-filósofo haber adquirido una visión intelectual de esa forma para ejecutarla en la ciudad-estado. Todos los demás simplemente tendrían que obedecer las órdenes del rey-filósofo. Pero para Aristóteles, los bienes pueden ser reales sólo en la medida en que estén presentes en el aquí y el ahora. En general, son particulares y contingentes, es decir, están sujetos a los cambios de tiempo y lugar¹⁷. Por esa razón, el bien común de un grupo o comunidad, incluyendo la empresa, sólo podría producirse como resultado de la deliberación, decisión y acción conjunta de todos sus miembros. Puesto que no hay una sola idea de lo bueno, tampoco es suficiente que haya un solo rey-filósofo iluminado para gobernar la comunidad a una sola mano. Más bien, todos y cada uno de los miembros del grupo deben por lo menos ser capaces de participar en la determinación del bien común y traerlo a la existencia. Una vez más, no es necesario que

¹⁶ EN 1096a.

¹⁷ Sin embargo, casi al final de la *Ética a Nicómaco* (EN 1177a 11-1179a 33), Aristóteles parece sufrir un lapsus platónico cuando describe la contemplación del bien supremo –básicamente una idea o forma– como la mejor vida para el hombre.





todos los diferentes miembros estén haciendo lo mismo, ni que siempre actúen por unanimidad. En cambio, la versión aristotélica del bien común realmente ve una ventaja en la diversidad de los miembros, que enriquecen y complementan los puntos de vista de los demás, siempre y cuando ello no impida el diálogo sincero entre ellos y la unidad de acción cuando se les llama a ello. Hablaremos de los miembros de la empresa cuyas acciones son necesarias para lograr el bien común precisamente con esa condición.

Dos áreas de la bibliografía en la investigación actual sobre ética empresarial contribuyen a nuestra noción de sociedad corporativa: la teoría de los *stakeholders* y la noción de ciudadanía corporativa (CC). Por supuesto, queda fuera de la finalidad y el alcance de este artículo explicar toda la amplitud y profundidad de cada uno de estos conceptos. Simplemente nos gustaría reconocer nuestra deuda con cada uno de ellos en la elaboración de nuestra propia noción de pertenencia a la empresa, vital para explicar el bien común de la empresa. Después de todo, como esperamos haber dejado claro, no hay bien común sin participación. Y, por la misma razón, tampoco puede haber participación sin sociedad.

El término *stakeholder* fue acuñado por primera vez en 1963 en un documento del Instituto de Investigación de Stanford sobre la planificación corporativa, para designar a “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”¹⁸. La intención era ampliar el grupo de personas respecto a las cuales era responsable la dirección. Un *stakeholder* se refiere a “un grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por una organización”¹⁹. Entre los *stakeholders* de una compañía, aparte

¹⁸ Freeman, R.E. (1998), p. 602.

¹⁹ Freeman, R.E. (1998), p. 602.





de los inversores, están incluidos los empleados, los clientes, los proveedores, los competidores, el gobierno y la sociedad. Cada uno se caracteriza por “intereses legítimos en el procedimiento y/o en aspectos sustantivos de la actividad corporativa”²⁰. Sin embargo, eso no significa que cada uno de estos intereses justifique formas legales de protección. La legitimidad de los intereses de los *stakeholders* podría llegar no de las cortes, sino del reconocimiento social. La principal relevancia de la teoría de los *stakeholders* es que rechaza la maximización del precio de la acción y el bienestar de los accionistas como único criterio en las decisiones administrativas/de dirección, sugiriendo, en cambio, que se consideren las diferentes participaciones de todas las partes interesadas.

En comparación con la teoría de los inversores o con una teoría de la empresa puramente financiera, la teoría de los *stakeholders* presenta una visión más amplia y más real de la corporación como una institución socialmente arraigada. Identifica, al mismo tiempo, a todos los actores sociales relevantes o *stakeholders* con los cuales la firma interactúa y traza sus relaciones recíprocas. No resulta sorprendente que, desde su concepción, la teoría de los *stakeholders* haya ejercido una profunda influencia, no solo en la ética empresarial²¹ sino también en la teoría de la organización²² y en la dirección estratégica y financiera²³. Implícitamente al menos, la teoría de los *stakeholders* anima a los directores a encontrar un equilibrio entre los intereses a largo plazo de los inversores y los intereses de todos los demás *stakeholders* en sus conductas y decisiones corporativas. Sin embargo, no siempre es posible un equilibrio ni está fijado que los intereses de los inversores deban tener siempre prioridad.

²⁰ Donaldson, T. y Preston, L. (1995), p. 67.

²¹ Freeman, R.E. (1984); Donaldson, T. y Preston, L. (1995).

²² Thompson, J.D. (1967); Dill, W.R. (1958).





A lo largo de los años, se ha desarrollado una comprensión más amplia del grupo de personas que constituyen una corporación. Lo que comenzó con los propios directores y continuó con una clase profesional ha terminado ahora en un rango completo de diferentes grupos de *stakeholders*. En paralelo hemos observado un cambio en el alcance de la responsabilidad corporativa, desde la estrictamente económica y legal, dirigida exclusivamente hacia los inversores, hasta una que engloba las obligaciones sociales y éticas respecto a los otros *stakeholders*. Lo que hemos ganado en amplitud de miras parece, sin embargo, que lo hemos perdido en claridad en la toma de decisiones directivas. Simplemente “equilibrar” los diferentes y, a menudo en conflicto, intereses de los *stakeholders* no garantiza buenas decisiones corporativas. En cambio, esas decisiones parecen requerir una interpretación más progresista del “bien común” y de la específica contribución de la organización de la empresa a él. Hablar del “bien común” significa todavía entrar en el área propia de la política, y eso nos lleva directamente a la discusión de la CC.

“Ciudadanía Corporativa” es un término utilizado por primera vez por los *practitioners*, gente que trabaja en las empresas, y más tarde popularizado por escritores de prensa de negocios estadounidenses en la década de 1980²⁴. Fue originalmente concebido para destacar, ampliar y reorientar las dimensiones específicas de responsabilidad social corporativa (RSC), y como tal fue adoptado en los últimos años por los miembros de la academia. Obviamente, la expresión CC no puede tomarse en su sentido literal, lo que significaría que las corporaciones son verdaderos ciudadanos dotados de los derechos y obligaciones correspondientes en el Estado. Para que eso fuera cierto, la empresa tendría que ser

²³ Mason, R.O. y Mitroff, I.I. (1982).

²⁴ Crane, A.; Matten, D. y Moon, J. (2003).





un individuo, una persona física, y está claro que no lo es. El término sugiere, más bien, que el ser o la identidad y las actividades de las empresas en la sociedad, de alguna manera, podrían ser estudiados a través de la lente de la ciudadanía. Por lo tanto, la CC se nutre en gran medida de la teoría política, la disciplina académica de la que es originaria la noción de ciudadanía. Destaca la dimensión social de las empresas y analiza las relaciones de poder entre sus componentes. La CC también presta a las empresas un sentido de identidad, a través de su pertenencia a la comunidad, y una justificación de sus derechos y responsabilidades como personas jurídicas.

A primera vista, la CC es una simple metáfora en la que se aplicó la ciudadanía a la corporación. La CC connota que las corporaciones, al igual que las personas físicas, pueden considerarse de alguna manera “ciudadanos” del Estado. Esto es lo que exploran la mayoría de los teóricos de la CC. Wood y sus colaboradores²⁵ van más lejos al afirmar que las organizaciones empresariales son ciudadanos de segunda. A pesar de que normalmente tratamos a las empresas como personas jurídicas independientes, sólo existen gracias a los objetivos y los recursos proporcionados por las partes constituyentes. Las corporaciones son instrumentos colectivos creados por los ciudadanos individuales para lograr sus propios fines. Esos fines tienden a tener una dimensión sociopolítica y, de alguna manera, a reflejar los valores de la comunidad a la que pertenecen esos individuos. Sin embargo, también nos gustaría echar un vistazo a la CC desde un ángulo diferente: también podría interpretarse que la propia corporación representa al Estado y los diversos grupos –*stakeholders*, trabajadores, consumidores, proveedores, com-

²⁵ Wood, D.J.; Logsdon, J.M.; Lewellyn, P.G. y Davenport, K. (2006), pp. 35-36.

²⁶ Manville, B. y Ober, J. (2003).





petidores y demás— representan a los ciudadanos de ese Estado corporativo. La corporación se presenta entonces como una analogía del Estado en la que los distintos grupos de *stakeholders* son los ciudadanos. Este enfoque es similar al de Manville y Ober, que intentaron extraer lecciones de dirección de la democracia clásica ateniense²⁶.

Por lo tanto, de la teoría de los *stakeholders* derivamos las identidades de los diferentes miembros que conforman la corporación, y de la noción de CC tomamos una metáfora para entender cómo estos miembros participan en el bien común de la empresa. Las diferencias en el grado o la medida de la participación o la participación de los diferentes miembros en el bien común corporativo, sin embargo, pueden explicarse a través de las dos principales categorías de ciudadanía: la ciudadanía liberal-minimalista, por una parte, y la cívica republicana o ciudadanía comunitaria, por otra²⁷. El ideal liberal-minimalista concibe la ciudadanía fundamentalmente como la libertad de la opresión y la protección contra las reglas arbitrarias de un gobierno absolutista. Los ciudadanos están investidos de derechos políticos para elegir a sus gobernantes, para votar y ser votados en los cargos públicos. El deber del gobierno es asegurar estos derechos políticos individuales que forman el núcleo de la ciudadanía. Para algunos, ese mínimo se compone del derecho a la vida, el derecho a la libertad y el derecho a la propiedad (Locke); para otros, del derecho a una justa distribución del producto social o utilidad (Smith, Bentham), mientras que para unos terceros, se compone del derecho a la igualdad ante la ley y el derecho a ser un agente libre y racional o autónomo (Kant). Lo que es importante es que ese mínimo de derechos y libertades se garanticen. Con un poco

²⁷ Stokes, G. (2002); Crane, A. y Matten, D. (2004); Wood, D.J.; Logsdon, J.M.; Lewellyn, P.G. y Davenport, K. (2006).





de flexibilidad podemos incluir en este grupo a los libertarios²⁸, que apoyan un Estado muy limitado, y a los que defienden una democracia deliberativa²⁹, que quieren una forma más sólida de gobierno para salvaguardar las condiciones de igualdad en el discurso político.

La ciudadanía cívica republicana o ciudadanía comunitaria enfatiza la participación en el bien público mediante la adopción de comunidades y la práctica de virtudes cívicas³⁰. Mientras que la ciudadanía liberal-minimalista está marcada por la “libertad negativa” o “libertad de” la opresión y la interferencia del Estado, la ciudadanía republicana o comunitaria se caracteriza por la “libertad positiva” o “libertad para” buscar activamente el bien común. La ciudadanía liberal-minimalista acentúa los derechos individuales o los poderes garantizados del Estado contra la presión colectiva; la ciudadanía republicana o comunitaria subraya la pertenencia a un grupo como el factor constitutivo de la identidad que presta significado. El grupo, con su conjunto de bienes, reglas y prácticas jerárquicamente ordenados, hace posible la virtud o excelencia humana.

La perspectiva liberal-minimalista de la ciudadanía puede estar ligada a una noción de corporación como una “asociación cívica”, y la visión cívica republicana o comunitaria con una idea de la empresa como sistema de gobierno corporativo³¹. La teoría liberal minimalista de la ciudadanía insiste en la libertad individual, en forma de derechos para perseguir sus propios intereses. Pero la satisfacción de los propios intereses, en la medida en que divergen o rivalizan, no puede constituir

²⁸ Wood, D.J.; Logsdon, J.M.; Lewellyn, P.G. y Davenport, K. (2006), pp. 42-43.

²⁹ Crane, A.; Matten, D. y Moon, J. (2003), pp. 15-16.

³⁰ Crane, A.; Matten, D. y Moon, J. (2003), p. 9; Wood, D.J.; Logsdon, J.M.; Lewellyn, P.G. y Davenport, K. (2006), pp. 42-43.

³¹ Wood, D.J.; Logsdon, J.M.; Lewellyn, P.G. y Davenport, K. (2006), pp. 41-45.



el bien común de una empresa. La sociedad se reduce a una “asociación civil”, una especie de “cámara de compensación” en la que se aplican restricciones mínimas para evitar que una persona infrinja los derechos de otros. Los diferentes grupos de personas que se ocupan de la corporación en realidad no se comportan como “ciudadanos”, sino como “meros vecinos de una jurisdicción común”. Cumplen con las leyes, pero sólo como un medio para alcanzar metas individuales. Las leyes coercitivas son las únicas fuerzas que los mantienen juntos. No existe apego o lealtad entre ellos mismos ni entre ellos y la sociedad. Las relaciones son puramente contractuales, y la corporación no es más que un “nexo de contratos”. Se garantizan los derechos de propiedad de los inversores-principales que aportan el capital y los directivos-agentes son contratados en el entendimiento de que van a maximizar las devoluciones de los inversores³². La corporación es una cáscara vacía en la que los contratos de inversión, el empleo y las ventas se negocian y se cumplen: “El lenguaje de la ciudadanía podría incluso ser utilizado, pero la motivación no es proporcionar un bien colectivo o que contribuya al bienestar de la sociedad [o podemos decir en este caso], sino sólo lograr un fin privado”³³.

Para los actores del sistema de gobierno corporativo, las exigencias de un tipo de ciudadanía cívica republicana o comunitaria son totalmente diferentes. Desde el momento en que su prosperidad personal no es independiente de la del gobierno corporativo, ellos participarían activamente en la deliberación y ejecución del buen gobierno corporativo. Esto no significa indiferencia respecto a los derechos individuales, sino simplemente que esos derechos no son ni supremos ni absolutos.

³² Crane, A.; Matten, D. y Moon, J. (2003), pp. 7-9.

³³ Wood, D.J.; Logsdon, J.M.; Lewellyn, P.G. y Davenport, K. (2006), p. 42.





El reconocimiento, la ejecución y el respeto de los derechos individuales deberían situarse siempre en el contexto del bien común de la empresa. Ese bien común no es hostil a los bienes individuales, como pueden ser los derechos. Lo que se necesita es un orden o jerarquía, de manera que “los bienes respecto a otro” –por ejemplo, los derechos– estén sometidos a “los bienes en sí mismos”, y los diversos “bienes en sí mismos” estén sometidos a su vez al “bien común” del sistema de gobierno corporativo. Por ejemplo, el derecho a la libre empresa no incluiría el derecho a comprar y vender partes del cuerpo, aunque sólo sea para salvaguardar la integridad física de los posibles proveedores.

2. La participación en el bien común de la empresa

Como precursor del modelo republicano cívico o comunitario, para Aristóteles un ciudadano es el que “participa en la administración de justicia y de gobierno”³⁴. Por “administración de justicia” él entiende tomar parte en la administración deliberativa o judicial del Estado, y por “participar en el gobierno” ejercer algún tipo de poder³⁵. En esencia, “un ciudadano es el que participa en gobernar y ser gobernado”³⁶. La ciudadanía en el sistema político es el medio a través del cual los individuos pueden participar en el bien común político de la vida lograda (*eudaimonia*). A continuación vamos a explorar cómo los diferentes miembros de la empresa pueden participar del mismo modo del bien común social del trabajo, en su doble dimensión de *poiesis* y *praxis*.

³⁴ Pol. 1275a.

³⁵ Pol. 1276a.

³⁶ Pol. 1283b.





3. Los inversores

Cuando pensamos en empresas, lo primero que nos viene a la cabeza son los inversores y sus intereses. Al haber proporcionado el capital financiero son normalmente reconocidos como “propietarios” de la compañía. Y, de acuerdo con la aplicación de la teoría de la agencia a las empresas de negocios, las leyes se diseñan generalmente para proteger sus intereses como “principales” frente al posible abuso de los “directores-agentes”.

Sin embargo, esta consideración no es totalmente exacta. La propiedad real de los inversores solo es un pedazo de papel, un certificado que les da derecho a “participar” de la igualdad residual de la empresa. Dependiendo de si la compañía ha sido rentable pueden recibir dividendos o vender participaciones/acciones a un precio más alto, pero no se puede garantizar ninguno de ellos. Otros derechos de los inversores generalmente incluyen elegir a los miembros del consejo, participar en las reuniones anuales y votar cambios en la estructura del capital. Nada más, sustancialmente. Por tanto, sería erróneo considerar a los inversores como “propietarios” reales de una compañía cuando todo lo que poseen son certificados de participación³⁷. Es más, dado el gran número de inversores, sus fragmentados intereses y su dependencia de la dirección, es muy comprensible que en absoluto se consideren a sí mismos “propietarios”. Con frecuencia tampoco actúan como tales.

En contra de la opinión general, los inversores no se “apropian” de la compañía. No pueden entrar en los locales de la empresa y ocupar una sala o empezar a vender los muebles, por ejemplo. Tienen derecho a participar de una igualdad residual y, en consecuencia, derecho a votar

³⁷ Clarkson, M.B.E. y Deck, M. (1998), p. 608.





en las asambleas de accionistas. Por supuesto que también podrían vender sus acciones por la razón que sea. El problema es que los accionistas difícilmente ejercen sus derechos, por diversos motivos.

En las empresas públicas, los accionistas constituyen un grupo enorme y diverso con intereses interminablemente escindidos. Es fácil imaginar por qué un accionista con una participación infinitesimal no se molestaría en asistir a las juntas generales de accionistas; su voto no supondría diferencia. Esas juntas son para los accionistas institucionales, los principales accionistas y, sobre todo, para que se preocupe la dirección. Por su parte, un accionista ordinario/normal y corriente no se aferra mucho tiempo a sus acciones y vende tan pronto como cree que va a obtener un beneficio razonable. Más allá de esto, no siente ningún compromiso con la empresa.

Debido a sus derechos a la igualdad residual, los accionistas podrían reclamar la ciudadanía liberal-minimalista dentro del sistema de gobierno corporativo. Pero eso no es suficiente para un tipo de ciudadanía cívica republicana o comunitaria, que requiere el ejercicio de derechos con vistas al bien común corporativo.

Los accionistas participan en el bien común corporativo a través de su inversión. Tenemos que tener en cuenta que, por encima de todo, la inversión es una decisión humana libre y racional (*praxis*) más que solo un “evento técnico” que los ordenadores pueden estar programados para llevar a cabo (*poiesis*). Por supuesto, los ordenadores se pueden programar y se puede instruir a los corredores para que compren y vendan acciones si se cumplen ciertas condiciones de mercado. Pero alguien más debe fijar el objetivo y los parámetros; el resto consiste en una mera ejecución de un plan preconcebido. Por eso la decisión de invertir no puede despojarse de su dimensión moral y, como tal, será siempre una ocasión para la virtud o el vicio para el propio inversor, independientemente de su resultado económico. La inversión es el tra-





bajo en el que se comprometen los accionistas y el medio por el que participan en el bien común de la empresa.

Ahí radica la falacia de la sentencia según la cual el trabajo del directivo es, en primer lugar y por encima de todo, “maximizar el valor del accionista”. Aparte de que presuponer que todos los diferentes accionistas están de acuerdo en qué “valor” representa concretamente a cada uno de ellos es lo opuesto a los hechos, esa falacia describe la decisión de invertir como si se tratara de una inflexible ley natural (que no lo es). Por otra parte, existen dificultades intrínsecas para la pretensión de “maximizar” porque, hablando estrictamente, tendríamos que conocer de antemano los resultados o consecuencias de cada línea de acción alternativa antes de tomar una decisión. Y esto es claramente imposible para los agentes humanos, cuyo conocimiento es limitado. El intento de maximización, por tanto, solo puede dirigir a la parálisis o inacción del inversor.

Si maximizar el valor del accionista fuera la principal consideración en las decisiones empresariales, nada debería impedir tratar con armas y drogas prohibidas o atender a otras adicciones de la gente y lucrarse de sus extremos deseos y sus necesidades desesperadas. Pero la mayoría de los inversores, esperamos, no encontrarían eso “honesto” y, en consecuencia, se abstendrían de participar en tales actividades a pesar de la promesa de succulentos retornos. No pueden distanciarse lo suficiente de lo que se hace con su inversión y no desean ser identificados con semejantes tratos lucrativos básicamente por razones morales. Sin caer en el “activismo accionista”, en el que los accionistas continuamente cuestionan las decisiones de gestión, ellos sin embargo, deberían estar lo suficientemente involucrados en la empresa como para intentar averiguar al menos cómo se están usando sus fondos. La conducta contraria sería el equivalente industrial del “terrateniente ausente”, solamente concentrado en conseguir lo que él piensa que es su par-

PARTICIPAR EN EL BIEN COMÚN DE LA EMPRESA





te justa de la cosecha. Es un derecho inalienable del accionista, y su ocupación inexcusable, asegurarse de que su inversión no se utiliza para apoyar actividades o valores contrarios a los propios.

Por supuesto, puede haber accionistas que hagan la vista gorda con respecto a sus inversiones mientras sigan recibiendo sus deseadas ganancias o intereses. Pero incluso ellos saben que deben mantener apariencias respetables en el negocio, aunque sea para adquirir sostenibilidad. Esta es la lógica implícita tras el blanqueo de dinero, la búsqueda de la legitimidad y la aceptación social que, de otro modo, sería una tremenda pérdida de tiempo, recursos y esfuerzos. Al final los accionistas no pueden obtener beneficios solos, ni obtenerlos a pesar de cómo se han logrado. Todo el mundo sabe que los inversores eligen las compañías en las que tienen participación y esa elección no solo refleja su sentido empresarial, sino también su valor moral. La sociedad acertadamente les tiene en cuenta para eso. Y el desarrollo de la “inversión socialmente responsable” (ISR), en la que se utilizan pantallas tanto positivas como negativas para filtrar las compañías en las que se invierte, es una respuesta empresarial a esta creciente demanda.

Las reacciones de los accionistas a la resolución de la Corte Suprema de 2010, que afirma que limitar las contribuciones políticas corporativas viola la libertad de expresión constitucional, podrían analizarse a través de esa lente³⁸. Como resultado, en marzo de 2011 la Comisión de Mercados y Valores de Estados Unidos (SEC) decidió permitir las propuestas de los representantes de los inversores sobre el gasto en política social. Estos dos acontecimientos han provocado una cascada de votos de representantes sobre resoluciones no vinculantes en rela-

³⁸ Bogle, J.C. (2011).

³⁹ Porter, M.E. (1980).





ción con contribuciones empresariales a los partidos políticos, por ejemplo, que una compañía no haga donaciones políticas sin la aprobación de, al menos, un 75% de sus acciones en circulación. A pesar del hecho de que los accionistas institucionales, como los fondos de pensiones y los bancos de inversión, y no los accionistas individuales, son los que controlan ahora la inmensa mayoría de las acciones en las empresas públicas de Estados Unidos, este renovado interés en el gasto político empresarial revela un vínculo o una participación en las inversiones que va más allá de lo puramente económico. De cualquier manera, los inversores, tanto individuales como institucionales, querrían tener algo que decir acerca de las donaciones políticas hechas por las corporaciones en las cuales ellos participan.

Las inversiones de los inversores, por supuesto, tienen forma de capital financiero. ¿Cómo se relaciona esto con el trabajo participativo como bien común de la empresa? Consideremos, en primer lugar, que los recursos financieros, cualquiera que sea su forma, representan el almacén de trabajo acumulado. El dinero se inventó, precisamente, para poder almacenar, acumular e intercambiar los frutos del trabajo o el trabajo. El dinero del inversor, por tanto, representa su propio trabajo acumulado, o el trabajo que alguien más ha acumulado, al que ellos tienen acceso legítimo; eso se pone ahora al servicio de la empresa como un recurso. Con el capital financiero o el trabajo acumulado aportado por accionistas e inversores, la firma es capaz de contratar trabajadores y adquirir los recursos de material necesarios para llevar a cabo la producción o proporcionar servicios a la sociedad. Nada de este último trabajo que consiste en la provisión de bienes o servicios por la empresa sería posible sin la inversión inicial de trabajo acumulado en forma de capital financiero de los accionistas.

Por tanto, los accionistas participan en el bien común corporativo por dos razones. La primera, porque la inversión es una forma de traba-





jo, y la segunda, porque los recursos financieros que ellos invierten son esencialmente trabajo acumulado o capitalizado. Su trabajo, a su vez, hace posible el trabajo de los otros miembros de la empresa, dándoles un derecho a participar en los beneficios o superávit que esta produce.

4. Clientes y consumidores

El siguiente grupo de accionistas al que nos referiremos es el de los clientes o consumidores. Ellos han sido siempre, al menos en teoría, el centro de los esfuerzos de la compañía. En las últimas décadas la estrategia corporativa a menudo se ha formulado desde su perspectiva, para satisfacer sus necesidades y servirles mejor. Así ha surgido la mejor “proposición de valor”³⁹: “El cliente siempre tiene razón” o “El cliente es el rey”. Sin embargo, la “soberanía del consumidor” ha sido más conocida por su incumplimiento que por su observancia. Por tanto, existe una fuerte necesidad de un cambio en la propia comprensión de los clientes y consumidores, desde meros recipientes pasivos del valor a participantes activos en las relaciones de mercado.

Hasta hace poco la mentalidad del mercado se basaba en el principio *caveat emptor* o “cuidado por parte del comprador”⁴⁰. La responsabilidad de los intereses del consumidor descansa casi exclusivamente en el propio consumidor. El derecho del consumidor consiste en no comprar un producto si está en desacuerdo con los términos y condiciones. Hoy día, especialmente en el mundo desarrollado, hemos visto un gran aumento de los derechos del consumidor. Aparte del derecho a la elección de libre mercado disfrutamos también –en diversos grados– del derecho a precios justos de mercado, a productos seguros y eficaces, a publicidad veraz y comunicaciones honestas, a la intimidad y así suce-

⁴⁰ Boatright, J.R. (2000), p. 273.





sivamente⁴¹. Por otra parte las pruebas han sido diseñadas para proteger la “soberanía del consumidor” en sus diferentes dimensiones, desde la capacidad del consumidor (libertad de limitaciones en la toma de decisiones racionales) a la información (disponibilidad de datos relevantes) y a la elección (posibilidad de cambiar)⁴². Por ejemplo, en virtud del primer aspecto de la soberanía del consumidor, ni el tabaco ni el alcohol deberían venderse a menores; y en virtud de la tercera, deberíamos poder cambiar nuestro proveedor de servicios de telefonía manteniendo nuestro número. Podría aducirse la garantía de estos derechos en apoyo de la soberanía del consumidor para justificar una ciudadanía corporativa liberal minimalista en favor de clientes y consumidores.

¿Cómo hacen los consumidores, como corporación liberal-minimalista de ciudadanos, la transición a una republicana cívica o comunitaria? Lo harían en la medida en que ellos participasen de alguna manera en el gobierno de la corporación. Por ejemplo, si los consumidores decidiesen patrocinar y recomendar –o, por el contrario, boicotear– una compañía a causa de razones éticas, sociales y medio ambientales. Los consumidores podrían fortalecer el “gobierno” participando en el diseño y promoción de un producto; por ejemplo, cuando los pasajeros comparten sus preferencias de viaje con una línea aérea a cuyos programas de viajeros frecuentes se han unido. Estos consumidores podrían denominarse ciudadanos corporativos cívico republicanos o comunitarios. Pero la cuestión entonces sería: ¿influyen de hecho en la política corporativa? Esa sería la última prueba de ciudadanía corporativa republicana o corporativa para los consumidores.

⁴¹ Crane, A. y Matten, D. (2004), p. 270.

⁴² Crane, A. y Matten, D. (2004), p. 289.





En el caso de consumidores o clientes, las iniciativas de coproducción⁴³ les ofrecen una oportunidad no solo de proporcionar trabajo sino también de influir en el diseño o entrega de productos que favorezcan sus necesidades particulares, aumenten la satisfacción y fortalezcan la lealtad a esa comunidad corporativa específica. Esa creciente valoración de productos parcialmente hechos para uno mismo es, en cierta medida, contraria a la intuición, al menos por dos motivos. En primer lugar porque uno esperaría que el consumidor deseara sustraer el precio de su trabajo del coste total del producto, y, en segundo lugar, porque el trabajo generalmente se ve como agotador y poco atractivo. Sin embargo, parece que el trabajo es para la mayoría de la gente un Jano de dos caras; aunque agotador y sin atractivo, está clasificado entre las actividades más gratificantes⁴⁴.

Este fenómeno que describe cómo la adición al trabajo del consumidor en la manufactura de un producto incrementa su valor se conoce como el “efecto Ikea”, por el fabricante de muebles sueco, famoso porque sus mercancías requieren un ensamblaje final por parte del comprador⁴⁵. Podemos distinguir el “efecto Ikea” del más viejo y más conocido “efecto de dotación”⁴⁶ porque el valor más alto ligado al producto se deriva del esfuerzo ejercido en la producción, no de la propiedad o la posesión. El “efecto Ikea”, considerar que “el trabajo conduce al amor” del cliente, ha sido documentado no solo en los productos de Ikea sino también en el *origami* y en los productos Lego, con la única condición de que el proceso de producción se complete con éxito⁴⁷. El “efecto Ikea”

⁴³ Ostrom, E. (1990).

⁴⁴ White, M.P. y Dolan, P. (2009).

⁴⁵ Norton, M.I.; Mochon, D. y Ariely, D. (2011).

⁴⁶ Kahneman, D.; Knetsch, J.L. y Thaler, R. (1990).

⁴⁷ Norton, M.I.; Mochon, D. y Ariely, D. (2011), pp. 17-19.





se ha probado para comprobar, sin importar si se trataba de un producto útil o de placer, si la personalización era posible o no, o si el cliente era un aficionado al “hágalo usted mismo” o simplemente tenía un interés pasajero en la artesanía. El tiempo, la longitud de la exposición del producto o la duración en el manejo no fueron factores determinantes, porque cuando se pidió a los sujetos del test que desmontaran los productos que habían terminado, alargando así el tiempo, no se apreció ningún aumento en la valoración.

Varios factores psicológicos pueden influir en la mayor satisfacción del cliente vinculada a aumentar su compromiso en el bien común corporativo del trabajo compartido. Entre ellos están la identificación del cliente con su propio esfuerzo⁴⁸, la alegría de realizar con éxito las tareas⁴⁹, el sentido de control⁵⁰ y el sentimiento de orgullo o utilidad social que surge de mostrar el propio trabajo a los demás⁵¹. Todos ellos acreditan que un mayor compromiso en el trabajo por parte de consumidores o clientes produce una participación más intensa en el bien común corporativo.

5. Los competidores y proveedores

Llega ahora el turno a los competidores y proveedores. ¿Cómo se califican en cuanto ciudadanos de la política corporativa? En primer lugar, en las economías de mercado los derechos recíprocos de competidores y proveedores —el “derecho a un juego limpio”— se establecen en la ley de competencia e incluirían la libertad para entrar y salir del mer-

⁴⁸ Aronson, E. y Mills, J. (1959).

⁴⁹ Dittmar, H. (1992); Furby, L. (1991).

⁵⁰ Bandura, A. (1977).

⁵¹ Franke, N.; Schreier, M. y Kaiser, U. (2010).





cado, el derecho a fijar los precios sin coacción, el derecho a ofrecer productos a clientes potenciales, etc.⁵². Defender estos derechos puede ser suficiente para la ciudadanía corporativa liberal-minimalista; sin embargo, la ciudadanía corporativa de tipo cívico republicano o comunitario exigiría, de nuevo, un nivel más alto de compromiso.

Por ejemplo, los proveedores podrían organizarse en torno a la gestión de una iniciativa ética de la cadena de suministro, de manera que las prácticas poco limpias (trabajo infantil), las condiciones insalubres de trabajo (talleres clandestinos) y la degradación ambiental fueran, si no eliminadas, en gran medida disminuidas. Podrían hacer eso incluso antes de que los gobiernos del Tercer Mundo –a menudo entorpecidos por la falta de recursos y la corrupción– introdujeran sus propias legislaciones. Además, los proveedores y competidores podrían comprometerse en acuerdos de “comercio justo”, como los de café, té y cacao, ya que podrían garantizar precios mínimos y ofrecer precio mínimo garantizado y mejores condiciones a los pequeños productores de productos básicos en países en desarrollo⁵³. Estas actividades impulsarían hacia arriba a los proveedores y competidores en las clasificaciones del grado de ciudadanía corporativa cívica republicana o comunitaria. Sin embargo, desafortunadamente estas prácticas siguen siendo poco comunes y sus efectos en el gobierno corporativo bastante desconocidos.

Dediquemos una mirada más atenta al movimiento del “comercio justo”, en la medida en que ilustra cómo los proveedores que son al mismo tiempo competidores, los productores del sur, pueden participar en el bien común que defienden diferentes grupos paraguas, como la Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT), la Organización Internacional de Etiquetado de Comercio (FLO), la Asociación

⁵² Crane, A. y Matten, D. (2004), p. 305.

⁵³ Crane, A. y Matten, D. (2004), p. 333.





Europea de Libre Comercio (AELC) y la Red Europea de Tiendas del Mundo (NEWS).

El movimiento “comercio justo” tiene sus orígenes en el movimiento cooperativo, en particular en la negociación del Comité Central Menonita con los productores pobres del sur en la década de 1940. Se define como una “asociación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional”⁵⁴. Su meta de equidad la sitúa ideológicamente como un tercer camino moral entre el “libre comercio”, esto es, el intercambio comercial internacional sujeto a fuerzas de mercado indómitas, y el proteccionismo gubernamental. Este objetivo central puede dividirse en partes: por un lado, la mejora en las condiciones de vida y bienestar de los productores del sur, especialmente los más vulnerables –mujeres, niños y grupos indígenas–, protegiendo sus derechos y salvaguardando su hábitat; y, por otro lado, la educación de los consumidores del norte en el ejercicio responsable de su poder adquisitivo y de decisión. Ninguno de ellos sería posible, sin embargo, sin la intervención de los organismos que coordinan el comercio justo antes mencionados.

Gracias a la acción de los grupos de comercio justo los productores del sur tienen garantizado el acceso a mercados internacionales en términos más favorables que sin ellos. Ganan una relación más directa con los consumidores, evitando a los intermediarios que, a menudo, son explotadores; disfrutan de una comunicación más fluida con sus clientes facilitando el intercambio de información mutuamente beneficiosa; se les ofrece una pre-financiación, a menudo de entre el 50% y el 60%, sobre el valor final de su pedido; y se les garantiza un precio mejor y protección ante las fluctuaciones del mercado⁵⁵. Pero no solo los pro-

⁵⁴ FINE (2001).

⁵⁵ Moore, G. (2004), p. 77.





ductores del sur se asocian en el comercio justo con el fin de recibir. A través de las organizaciones intermediarias los consumidores del norte también hacen sus demandas de productos que, lejos de ser inferiores y “aficionados”, son de más alta calidad o mejores. Porque son orgánicos o tienen un estilo más étnico, hecho a mano, “auténtico” y “exclusivo”, para justificar un precio elevado. En otras palabras, los grupos de comercio justo pueden abrir la puerta de los mercados internacionales a los productores del sur, aunque todavía luchan por obtener e incrementar su cuota de mercado.

La actividad de comercio justo en las economías del mundo rico puede ser relativamente pequeña, pero tiene mucho potencial. El Reino Unido, el mercado más desarrollado de Europa, tuvo en 2007 una facturación de 493 millones de libras para 3.000 productos diferentes⁵⁶. Su éxito se debe, en parte, al hecho de que las mayores cadenas de supermercados británicas venden productos de comercio justo. Además *Traidcraft*, que trata con almacenes de comercio justo de ropa, joyería, artículos del hogar, papelería, etc., y *Cafedirect*, que comercializa café, están situadas entre las marcas más éticamente percibidas en el país.

Por eso, tomando como punto de referencia las organizaciones de comercio justo, podríamos declarar que su bien común es la promoción de la equidad en el comercio global. Los productores del sur, que como proveedores de estas organizaciones de comercio justo son también competidores entre ellos mismos, participan en el bien común principalmente de dos maneras. Por un lado, objetivamente: ganan acceso a los mercados internacionales, mejoran la calidad de sus productos y reciben un precio elevado garantizado. Sin embargo, también toman parte subjetivamente en este bien común: no solo se respetan sus dere-

⁵⁶ Moore, G.; Slack, R. y Gibbon, J. (2009), pp. 178-179.





chos y se protege su medio ambiente natural y cultural, sino que también ganan nuevos conocimientos a la vez que mantienen y desarrollan sus habilidades. Desde una cierta perspectiva, la verdadera medida del éxito de los grupos de comercio justo sería, entonces, establecer esas iniciativas de comercio global hasta el punto de que ellos mismos lleguen a ser innecesarios.

6. Gobierno

El papel del gobierno como *stakeholder* de la corporación está afectado por una seria ambivalencia⁵⁷. Por una parte, parece más correcto pensar en una corporación como un *stakeholder* del Estado. En las modernas democracias liberales los gobiernos están formados por representaciones de la ciudadanía, e indirectamente, de las diferentes asociaciones intermediarias y organizaciones civiles de la sociedad. Por otra, el Estado podría también constituir un grupo de *stakeholders*, no solo por poseer una parte importante si no un tramo de control de acciones, sino también de otras maneras.

Con la fuerza de su monopolio los gobiernos podrían elegir limitar o permitir la actividad corporativa. Los Estados, de alguna manera, limitan la actividad empresarial con tasas recaudatorias –que merman los beneficios o representan un coste considerable–, pero también pueden permitir la creación de empresas concediendo exenciones tributarias o subvenciones. Mientras tanto, podríamos ver a los Estados como compitiendo con corporaciones o como dependiendo de ellas. Los gobiernos podrían competir con compañías multinacionales al proporcionar bienestar e incluso seguridad, por ejemplo, a los países en desarrollo. Sin embargo, si no fuera por las organizaciones empresariales indepen-

⁵⁷ Crane, A. y Matten, D. (2004), p. 391.





dientes, soporte de la libertad de empresa y de la asociación de los ciudadanos, los Estados estarían paralizados o llegarían a ser terriblemente ineficientes, como en los países comunistas.

Como *stakeholders* corporativos los Estados tienen indudablemente importantes derechos –suficientes para calificarlos como ciudadanos corporativos liberales minimalistas. Recuérdese que las corporaciones solo existen gracias a una carta legal, es decir, a un reconocimiento explícito, por parte del Estado. No existe escape de la influencia del gobierno, para bien o para mal. El problema crece cuando intentamos aplicar la norma cívica republicana o comunitaria. ¿Cuál es el nivel deseable de participación del Estado en la gestión empresarial?

Lo más que podríamos aventurar es que reside en un punto medio. No en el estatismo, donde la iniciativa privada, la libertad de asociación y la libertad de empresa han sido aniquiladas y el Estado se ha hecho cargo por completo de la economía. Pero tampoco en un absoluto *laissez faire* donde el mercado se habría apropiado de funciones como la seguridad –tanto externa como interna– de la administración de justicia. Aparte del grado de participación hay ciertas materias o cuestiones que deberían ser competencia de uno o de otro. El gobierno no debería estar en el negocio de desarrollo y venta ambulante de software, por ejemplo, al igual que las corporaciones no tienen que establecer tribunales de justicia o ejércitos privados. El Estado podría comportarse como un buen ciudadano corporativo cívico republicano o comunitario si procediese de acuerdo con el principio de subsidiariedad⁵⁸ en relación con las corporaciones, promoviendo la privatización y la auto-regulación sin renunciar a sus áreas de competencia.

⁵⁸ Assländer, M.S. (2011); Sandelands, L. (2009).





Para ilustrar la dificultad del ejercicio de equilibrio que el gobierno o el Estado tiene que llevar a cabo en su implicación con las empresas, podemos traer a la memoria la experiencia de los *chaebols* en Corea del sur. *Chaebol* viene de dos palabras coreanas que significan “riqueza o propiedad” y “facción o clan”, y a menudo se traduce al inglés como “conglomerado empresarial”. En esencia se refiere a un grupo de empresas controladas por familias, con un sistema de engranaje de la propiedad y de los intereses en numerosos bienes y servicios no relacionados⁵⁹. Algunos han llegado a ser marcas famosas y líderes en el mercado, tales como *Samsung*, *Hyundai* y *LG*.

Los *chaebols* remontan su origen a la década de 1950, cuando el gobierno de Corea del sur, deseoso de impulsar su programa de industrialización, garantizó préstamos baratos (radicados en el propio país o en el extranjero) y estableció las inversiones para unos pocos intereses empresariales seleccionados a dedo⁶⁰. Esto dio lugar a asociaciones muy estrechas entre el gobierno de Corea del sur, en su mayor parte autoritario, y esos ases nacionales favorecidos, llevando a un sistema que algunos llamaban “capitalismo dirigido” y otros corrupción institucionalizada. En principio los *chaebols* se centraron en la producción de pelucas y textiles; desde mitades de la década de los 1970 hasta los 1980, en maquinaria pesada, productos químicos y equipos de defensa; y desde la década de 1990 en adelante en productos electrónicos y de alta tecnología. Esta asociación *chaebols*-gobierno resultó ser un gran éxito, tanto que en la década de 1990, apenas una generación después de la ocupación japonesa y de la guerra civil, el país había adquirido un nivel de vida comparable al de la mayoría de las sociedades avanzadas.

⁵⁹ Kim, D.W. (2003).

⁶⁰ *The Economist* (2010b).





Pero entonces llegó la crisis financiera asiática de 1997 y una tercera parte de los *chaebols* más grandes se derrumbó en los dos años siguientes⁶¹. Empujados por el Estado, los *chaebols* habían invertido demasiado en manufacturación y en industria pesada para exportar, descuidando el mercado interno, y habían llegado a estar sobreexposados cuando el humor de los mercados extranjeros se volvió agrio y deprimido. Por ejemplo, Corea era la base de los siete principales fabricantes de automóviles, a pesar de su población relativamente pequeña, y entonces se encontró con que sufría un enorme exceso de capacidad de producción. Además los *chaebols* debían enormes cantidades de dinero, no solo al Estado y a bancos industriales independientes, sino también a sus propias filiales de servicios financieros, tanto que llegó a ser imposible cumplir o reestructurar sus obligaciones de deuda sin hundirse ellos mismos. Daewoo (“Gran Universo” en coreano), uno de los *chaebols* más importantes, llegó a ser la mayor víctima a mediados de 1999, dejando unas pérdidas de 80 billones de dólares en su funeral.

Justificadamente, durante la primera década del nuevo milenio los gobiernos iniciaron varias reformas regulatorias y legislativas que afectaban a los *chaebols*⁶². Entre ellas estaban la presión para centrarse en la actividad principal, la descentralización y la profesionalización de la gestión, el impulso hacia una mayor transparencia en la contabilidad de las deudas y pérdidas de las filiales, el fortalecimiento de las leyes *anti-trust* y el incremento de los impuestos hereditarios para debilitar el control de la familia. Los *chaebols*, a través de su consorcio representativo, la Federación de Industrias coreanas, hicieron uso de todos los medios a su disposición para oponerse y derogar estas reformas⁶³. Sin embargo,

⁶¹ *The Economist* (2010b).

⁶² Beck, P.M. (2000).

⁶³ Kim, D.W. (2011).





en abril de 2008, Lee Kun-Hee, el presidente de *Samsung* (“Tres Estrellas” en coreano) fue forzado a dimitir de su puesto debido a los cargos de evasión fiscal y abuso de confianza.

Apenas dos años después, sin embargo, bajo la administración del presidente Lee Miung-Bak, un antiguo alto directivo de *Hyundai* (“Era Moderna” en coreano), se les perdonaron los crímenes corporativos a Lee Kun-Hee y a varias docenas de otros jefes de *chaebols*⁶⁴. Esto allanó el camino para el retorno de Lee Kun-Hee al timón de *Samsung*. A pesar de la crisis financiera global, *Samsung* había demostrado más resistencia, hasta el punto de que solo su división electrónica se había planteado desbancar a *Hewlett-Packard* como empresa de tecnología más grande del mundo, reportando ingresos de 135 billones de dólares y beneficios de 10 billones de dólares. Una vez más parece que las mismas características que fueron previamente identificadas como debilidades de los *chaebols* se volvían ahora sus puntos fuertes: en el caso de *Samsung* sus empresas diversificadas y extensas (83 compañías que mezclan todo, desde microchips a seguros), una gestión jerárquica, dinástica y una estructura de propiedad opaca (la familia Lee mantiene una participación controladora del 46% en *Everland*, la empresa paraguas), y una insistencia en la cuota de mercado sobre las ganancias (40% de chips de memoria flash, aproximadamente un 20% de teléfonos móviles y casi un 17% de aparatos de televisión)⁶⁵. Además, genera el mayor número de patentes después de IBM. Solo para mostrar cuán estrechamente ligado está el destino de *Samsung* con el de Corea: en octubre de 2011 representó el 13% de las exportaciones de Corea y en torno al 20% de su PIB. Impertérrito, *Samsung* querría ahora repetir su éxito en la próxima década en los nuevos mercados de crecimiento

⁶⁴ *The Economist* (2010a).

⁶⁵ *The Economist* (2010a) y (2010b).





intensivo de capital, que implican tecnología verde (paneles solares, diodos emisores de luz o LEDs y baterías para vehículos eléctricos) y negocios relacionados con la salud (servicios médicos y fármacos biotecnológicos).

Aunque de modo ambivalente, el ascenso y la caída de los *chaebols* en Corea sirve para mostrar cómo están de entrelazados el Estado o gobierno y el destino de las empresas. Los gobiernos podrían ser una fuerza benévola, que trabajara mano a mano con las compañías para elevar el nivel de vida de los ciudadanos mediante el empleo, los productos de calidad y los servicios a precios asequibles, y los beneficios se podrían usar para nuevas inversiones. Pero también podrían ser un obstáculo importante por la corrupción, la complacencia y la protección a los favoritos frente a la competencia, especialmente del extranjero, lo que llevaría a una enorme pérdida de recursos, incluyendo el dinero de los contribuyentes y el sufrimiento generalizado. Los gobiernos incluso pueden ser incapaces de administrar justicia con eficacia por ser presos de una doble moral.

7. Trabajadores y empleados

El único grupo de *stakeholders* que nos queda por considerar es el que componen los trabajadores o empleados de una compañía, incluyendo a los directivos. Entre los diferentes *stakeholders*, los empleados son los más estrechamente integrados e identificados con la corporación: “los empleados, en muchos casos incluso físicamente, ‘constituyen’ la corporación. Ellos son quizá el factor o ‘recurso’ de producción más importante de la corporación, ellos representan a la compañía frente a muchos otros *stakeholders* y actúan en nombre de la corporación”⁶⁶.

⁶⁶ Crane, A. y Matten, D. (2004), p. 224.





Un análisis liberal minimalista de los empleados como ciudadanos corporativos se limitaría a sus derechos y obligaciones en el contrato de empleo: derecho a un salario justo, derecho a condiciones de trabajo saludables y seguras, libres de discriminación injusta, obligación de proporcionar un nivel aceptable de rendimiento y calidad en el trabajo, obligación de respetar la propiedad de la empresa, y así sucesivamente⁶⁷. El tipo republicano cívico o comunitario buscaría en otras áreas, como las externalidades económicas y las oportunidades ético-sociales, que están más allá de esos contratos. Ningún contrato de empleo podría captar totalmente las exigencias de lealtad de los empleados y sus infracciones serían difícilmente recurribles ante los tribunales. Sin embargo, la lealtad del empleado cuenta como una externalidad tremendamente positiva para la empresa y una oportunidad de crecimiento en virtud para el empleado. La lealtad del empleado también hace demandas a la compañía. Una compañía nunca consideraría a un empleado meramente como un recurso prescindible, lo primero en tirar por la borda cuando el mar se pone difícil. En lugar de eso la corporación debería intentar corresponder a la lealtad del empleado aportando recursos y permitiendo un desarrollo profesional continuo. La lealtad no es tanto el resultado de bloquear los activos como un interés mutuo por el florecimiento y el bienestar de los demás.

El cambio del modelo de ciudadanía corporativa liberal minimalista al republicano cívico corre paralelo a una participación mayor, más intensa, de los trabajadores en la compañía y en su bien común. Este ha sido precisamente el foco de la investigación en la “conducta de ciudadanía organizacional” (CCO). Uno de sus puntos de partida es la observación de que, sobre la base única de la conducta obligatoria, con-

⁶⁷ Crane, A. y Matten, D. (2004), p. 228.

⁶⁸ Organ, D.W. (1988), p. 4.





tractual, las organizaciones no prosperan. En cambio, las organizaciones han necesitado de conductas discrecionales, no captadas por los contratos de trabajo, o de sistemas de recompensa, para lograr su funcionamiento o florecimiento efectivo⁶⁸. Por tanto, las “conductas de ciudadanía organizacional” (CCO) pueden definirse como las “contribuciones al mantenimiento de la mejora del contexto social y psicológico que apoya las tareas de funcionamiento”⁶⁹. Esas conductas prestan credibilidad a la idea de que los trabajadores no son puros individuos egoístas u *homines oeconomici*, sino seres humanos con una irrenunciable dimensión social o relacional que se preocupan por el bien del grupo.

Se han identificado varias dimensiones operativas de la “conducta organizacional de la ciudadanía” y todas ellas participan de la característica común de ir más allá de lo que está estipulado en el contrato de trabajo y es, por eso, legalmente aplicable. Entre las más comunes están el altruismo (ayudar a otros en sus tareas), el espíritu deportivo (tomar con calma las pequeñas contrariedades o dificultades del trabajo), la cortesía (respetuo/conformidad), la conciencia (ir más allá en el propio trabajo), y la virtud cívica (participar en las actividades filantrópicas o de compromiso con la sociedad de la organización, por ejemplo, que no están directa ni necesariamente relacionadas con el trabajo)⁷⁰. Observando esos ejemplos parece claro que, a través de la “conducta de ciudadanía organizacional” (CCO), la participación del trabajador en el bien común de la organización se ve reforzada no solo objetivamente sino también subjetivamente, es decir, a través de las oportunidades de desarrollar las virtudes individuales.

⁶⁹ Organ, D.W. (1997), p. 91.

⁷⁰ Schnake, M.E. y Dumler, M.P. (2003).





Entre los empleados, aquellos que poseen acciones de la compañía, particularmente los accionistas-directivos, merecen especial atención. Recordemos por un instante la enseñanza de Aristóteles de que los ciudadanos llevan a cabo la tarea de gobierno no para otro sino para ellos mismos: ellos gobiernan sus propios asuntos, practican el autogobierno. Eso significa que no importa cómo de implicado esté uno en el gobierno, si lo hiciera en beneficio de otros pero no por sí mismo –pensemos en alguien llamado a gobernar en un país extranjero, por ejemplo– eso no le convertiría en un ciudadano del país, ya que la ciudadanía requiere autogobierno. A lo sumo podría ser algo así como un “gobernador profesional”. Esa es la diferencia entre un simple directivo y un accionista directivo. En cierta medida la demanda de autogobierno podría también resolver los problemas de agencia, ya que el empleado accionista –en especial el directivo accionista– ahora es agente y principal al mismo tiempo. Al poseer acciones a través de los planes de opción de acciones los directivos empiezan a ejercer el poder y la autoridad sobre la empresa en su propio nombre, como principales, aunque colectivamente.

Que coincidan directivo y accionista, agente y principal, gobernador y gobernado es precisamente la mayor ventaja de los trabajadores sobre los otros grupos de *stakeholders*. Solo aquí puede cumplirse de manera adecuada la condición de tomar parte activamente en el autogobierno corporativo. Solo aquí, también, podemos encontrar la dimensión objetiva del trabajo –es decir, los bienes externos y los servicios producidos– unida a su dimensión subjetiva –es decir, las mejoras en conocimiento, capacidades, hábitos y virtudes que el trabajo produce en el trabajador. Se evita la alienación del trabajador de los productos de su trabajo. En ese sentido, las cooperativas u organizaciones empresariales que son ejecutadas y controladas por sus propietarios encajarían casi a la perfección en la definición de política corporativa de auto-

PARTICIPAR EN EL BIEN COMÚN DE LA EMPRESA





gobierno. Sus trabajadores y directivos accionistas representarían la ciudadanía corporativa republicano-cívica o comunitaria en la forma más alta.

El ejemplo más próximo que hemos encontrado de esta situación ideal quizá sea IDOM Consultoría de Ingeniería, donde no solo reina el título o la formalidad sino también una verdadera cultura de propiedad⁷¹. El documento de fundación de la compañía, “El Compromiso Asociativo de IDOM”, asegura la participación de los trabajadores en tres áreas principales. En primer lugar reconoce que el trabajo, no el capital financiero, es el principal recurso de la empresa y, por lo tanto, establece las condiciones para que cada trabajador, independientemente de su cualificación profesional o la descripción de su trabajo, pueda ser capaz de ganar una participación de propiedad, si lo elige libremente. La participación en la propiedad, aunque confiere ciertos derechos, no es lo mismo, sin embargo, que la participación en la dirección. Por lo tanto, se establecen límites claros entre las atribuciones del equipo de gestión a nivel ejecutivo y las de la asamblea general de trabajadores-propietarios. Este último organismo se reserva el derecho a confirmar las nominaciones a la junta directiva y a aprobar los cambios propuestos que afectan a la valoración o distribución de las participaciones de propiedad y las modificaciones en la estructura de capital. En cuanto a la participación en los beneficios, la fórmula según la cual la plusvalía generada por la firma se distribuye entre los diferentes trabajadores-propietarios está también sujeta a su discusión y aprobación como organismo. En cualquier caso, ha habido un acuerdo de larga duración en el principio de que IDOM no existe primero y ante todo para generar ganancias, sino para proporcionar oportunidades para el crecimiento integral profesional y humano de sus miembros. Esto expli-

⁷¹ Sison, A.J.G. (2008), pp. 191-207.





ca muchas de sus políticas respecto a la selección, retribución y formación o desarrollo de sus trabajadores, así como sus principales estrategias de negocio.

Conclusión: la participación y las virtudes

Como se mencionó en la Introducción nos hemos embarcado en esta investigación en parte como respuesta a la escasez de trabajos que traten de la participación de los *stakeholders* –distintos de los accionistas y empleados– en la toma de decisiones de la empresa, la gestión y el gobierno. Allí explicamos de qué forma nuestro ensayo señala un corte con el artículo original de Moriarty. La principal diferencia reside en que buscamos una justificación para la participación de varios grupos de *stakeholders* basada en el bien común de la empresa. Esto, por supuesto, hizo necesaria una aclaración respecto al bien común de la empresa, que entendemos que es el trabajo, particularmente en sus aspectos participativos.

El siguiente paso consistió en identificar a los diferentes miembros corporativos o *stakeholders* e indicar los múltiples canales a través de los cuales podrían participar en el bien común de la empresa, todo esto ante el telón de fondo conceptual de la ciudadanía corporativa. Para los accionistas, empeñarse en el bien común significa no solo proporcionar capital financiero, que es el resultado del trabajo acumulado para la empresa (*poiesis*), sino también invertir responsablemente (*praxis*). Esto requiere cribar las compañías, señalando aquellas que invierten en productos que se demuestran perjudiciales para el medio ambiente y para las demás personas, o en bienes y servicios que, aunque no son perjudiciales en sí mismos, están, sin embargo, producidos de una manera perjudicial, por ejemplo, utilizando mano de obra esclava. Más que exigir simplemente máximos rendimientos, los accionistas deberían asegurarse de que sus inversiones no van en contra de sus principios y





valores éticos. O mejor todavía, las inversiones deberían promover los valores preferidos por los accionistas. En eso radica su participación virtuosa.

Para clientes y consumidores, participar en el bien común implica no solo la satisfacción de sus necesidades y deseos por medio de los productos que ofrece la empresa (*poiesis*). Antes de nada, ellos deberían examinar cuáles de sus necesidades y deseos realmente valen la pena, a menos que quieran convertirse en instigadores o cómplices en la fabricación de productos dañinos o en perpetrar actos malvados. Ese sería el caso, por ejemplo, de los terroristas que, como compradores, desean conseguir armas de destrucción masiva. Una vez superado ese veto los consumidores podrían usar ese poder de sus decisiones de compra para patrocinar o castigar a proveedores, dependiendo en cada caso de los méritos. Además podrían participar en el consumo responsable (*praxis*), a través del cual no solo cumplen sus deseos sino que aprovechan también las oportunidades para mejorar productos, desarrollar competencias y adquirir conocimiento, por ejemplo. El atractivo de los procesos de coproducción puede encontrarse en esta función de consumo en la que hay una oportunidad para las virtudes.

En el caso de competidores y proveedores no sería suficiente respetar las reglas de juego limpio en el suministro de productos (*poiesis*). El compromiso con el bien común de la empresa exige la preocupación, en la medida de lo posible, por las personas que constituyen los diferentes eslabones en la cadena de suministro (*praxis*). Como ilustra el ejemplo del comercio justo, los proveedores responsables pueden ser una fuerza efectiva para el bien, no solo combatiendo la explotación, sino también y más importante, mejorando la calidad del producto y la promoción de la equidad en el comercio global.

Del mismo modo, los Estados y los gobiernos podrían participar en el bien común de las empresas mediante una regulación prudente y una





sólida política fiscal (*poiesis*). Pero una participación virtuosa tendrá lugar preeminente en la medida en que se observe el principio de subsidiariedad⁷² (*praxis*). El gobierno no debería hacerse cargo de funciones que las empresas están mejor preparadas para llevar a cabo. En vez de eso debería ceder protagonismo, alentar y promover iniciativas privadas, e intervenir solo como un *subsidium* o ayuda si las consideran insuficientes o inefectivas. Generalmente eso significa proporcionar infraestructura básica, eliminar monopolios abusivos o proteger la competencia, y hacer cumplir la ley eficientemente.

Con respecto a los trabajadores, para participar plenamente en el bien común de la empresa no sería suficiente con cumplir simplemente los términos de su contrato (*poiesis*). Más bien deberían esforzarse en trabajar en la dirección que señala la CCO (*praxis*). Tales conductas no solo garantizarían la observancia de la justicia contributiva, devolviendo a la empresa lo que le corresponde a través de los esfuerzos honestos de uno, sino que también crearían una oportunidad para que los trabajadores se involucraran en actos supererogativos. Eso incluye perfeccionar sus capacidades productivas, aumentar y mejorar sus conocimientos, profundizar en el significado del trabajo en sus vidas⁷³ y desarrollar las virtudes morales. Entre los *stakeholders*, los trabajadores disfrutan de una posición privilegiada para participar en el bien común de la empresa que es, después de todo, el trabajo. Por tanto, no solo se satisface la dimensión transaccional del trabajo y la economía, sino también la dimensión gratuita o de regalo, como sugiere el último documento de la DSI⁷⁴. Del mismo modo tal forma de actuar impide que

⁷² Pontificio Consejo para la Justicia y la Paz (2004), pp. 186-187.

⁷³ Ciulla, J.B. (2000).

⁷⁴ Benedicto XVI (2009), p. 36; Schrif, A.D. (1997); Faldetta, G. y Paternostro, S. (2011).





el capitalismo directivo se vuelva explotador y egoísta, injertándose en su lugar una filosofía de cuidado hacia el bien común de la empresa. Esa línea de investigación, que apenas hemos delineado aquí, merece ciertamente una elaboración mayor en trabajos futuros.

Finalmente, como señalaba acertadamente Moriarty⁷⁵ hacia el final de su ensayo, la búsqueda de una política que guíe en la participación de los empleados y otros *stakeholders* no puede limitarse a algo tan terminante como que participen todos los empleados, pero no otros *stakeholders*, no los accionistas [AENOSP (*All Employee No Other (non shareholders) Stakeholder Participation*)]. Por el contrario, debe adoptarse una visión más matizada ya que quien califica la manera y el grado de participación varía de una empresa a otra, incluso desde la perspectiva del bien común. Las otras opciones presentadas, que consideran el empleo fijo y el patrimonio neto, los temas en cuestión, lo relativo al peso de los votos de los diferentes *stakeholders* y la combinación de todas ellas, merecen una seria consideración. Sin embargo, esto no debería entenderse mera o principalmente como una decisión técnica que se deja en manos de expertos en gestión, sino más bien como algo que depende, sobre todo y ante todo, de la virtud de la prudencia del decisor o agente. Pero, una vez más, eso nos llevaría más allá del alcance de este documento.

⁷⁵ Moriarty, J. (2009), pp. 381-382.





Bibliografía

Aristóteles (1994), *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.

Aristóteles (2003), *Retórica*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.

Aristóteles (2005), *Política*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.

Aronson, Elliot y Mills, Judson (1959), "The effects of severity of initiation on liking for a group", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 59, nº 2, pp. 177-181.

Assländer, Michael S. (2011), "Corporate social responsibility as subsidiary co-responsibility: A macroeconomic perspective", *Journal of Business Ethics*, vol. 99, nº 1, pp. 115-128.

Bandura, Albert (1977), "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, vol. 84, nº 2, pp. 191-215.

Beck, Peter Michael (2000), *Are Korea's chaebol serious about restructuring?* Presentation at the Korea 2000 Conference, Ruprecht-Karls Universität, Heidelberg, Germany, 30 May, http://www2.law.columbia.edu/course_00S_L9436_001/2001/chaebol2000.pdf. Consultado el 14 de octubre de 2011.

Benedicto XVI (2009), *Caritas in Veritate*, http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_benxvi_enc_2009_0629_caritas-in-veritate_en.html. Consultado el 20 de marzo de 2013.

Boatright, John Raymond (2000), *Ethics and the conduct of business*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Bogle, John C. (2005), *The battle for the soul of capitalism*, Yale University Press, New Haven.





Bogle, John C. (2011), "The Supreme Court had its say. Now let shareholders decide", *The New York Times*, 14 de mayo.

Ciulla, Joanne B. (2000), *The working life: The promise and betrayal of modern work*, Three Rivers Press, Nueva York.

Clarkson, Max B.E. y Deck, Michael (1998), "Stockholder", en Werhane, Patricia y Freeman, R. Edward (eds.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of business ethics*, Blackwell Publishers, Malden MA.

Crane, Andrew y Matten, Dirk (2004), *Business ethics: A European perspective*, Oxford University Press, Oxford.

Crane, Andrew; Matten, Dirk y Moon, Jeremy (2003), "Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society", *International Center for Corporate Social Responsibility (ICCSR) Research Paper Series*, n° 13, ISSN 1479-5116.

Dill, William R. (1958), "Environment as an influence on managerial autonomy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, n° 4, pp. 409-443.

Dittmar, Helga (1992), *The social psychology of material possessions: To have is to be*, Martin's Press, Nueva York.

Donaldson, Thomas y Preston, Lee (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.

Faldetta, Guglielmo y Paternostro, Sergio (2011), "The logic of gift and the bonding value: A new perspective for business management", *Journal of Management Development*, vol. 30, n° 6, pp. 594-604.

FINE (2001), en <http://www.eftafairtrade.org/>. Consultado el 8 de octubre de 2011.





Franke, Nikolaus; Schreier, Martin y Kaiser, Ulrike (2010), "The 'I designed it myself' effect in mass customization", *Management Science*, vol. 56, n° 1, pp. 125-140.

Freeman, Robert Edward (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Freeman, Robert Edward (1998), "Stakeholder theory", en Werhane, Patricia y Freeman, R. Edward (eds.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of business ethics*, Blackwell Publishers, Malden.

Furby, Lita (1991), "Understanding the psychology of possession and ownership: A personal memoir and an appraisal of our progress", *Journal of Social Behavior & Personality*, vol. 6, n° 6, pp. 457-463.

Hasnas, John (1998), "The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed", *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n° 1, pp. 19-42.

Jensen, Michael C. (2002), "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, pp. 235-256.

Juan Pablo II (1981), *Laborem exercens*, en http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_en.html. Consultado el 20 de marzo de 2013.

Kahneman, Daniel; Knetsch, Jack L. y Thaler, Richard (1990), "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem", *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 6, pp. 1325-1348.

Kennedy, Robert G. (2007), "Business and the common good", en Booth, Philip (ed.), *Catholic Social Teaching and the market economy*, Institute of Economic Affairs, Londres.

Kim, Dong Woon (2003), "Interlocking ownership in the Korean chaebol", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, n° 2, pp. 132-142.





Kim, Ji Hyun (2011), "Chaebol seethe at Seoul's control drive", *Korea Herald*, 27 de abril, en <http://www.koreaherald.com/business/Detail.jsp?newsMLId=20110427000851>. Consultado el 14 de octubre de 2011.

Manville, Brook y Ober, Josiah (2003), *A company of citizens. What the world's first democracy teaches leaders about creating great organizations*, Harvard Business School Press, Boston.

Mason, Richard O. y Mitroff, Ian I. (1982), *Challenging Strategic Planning Assumptions*, John Wiley and Sons, Nueva York.

Mizruchi, Mark S. (2004), "Berle and Means revisited: The governance and power of large US corporations", *Theory and Society*, vol. 33, pp. 579-617.

Moore, Geoff (2004), "The fair trade movement: Parameters, issues and future research", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n° 1-2, pp. 73-86.

Moore, Geoff; Slack, Richard y Gibbon, Jane (2009), "Criteria for responsible business practice in SMEs: An exploratory case of UK fair trade organizations", *Journal of Business Ethics*, vol. 89, n° 2, pp. 173-188.

Moriarty, Jeffrey (2009), "Participation in the workplace: Are employees special?", *Journal of Business Ethics*, vol. 93, n° 3, pp. 373-384.

Norton, Michael I.; Mochon, Daniel y Ariely, Dan (2011), "The 'IKEA effect': When labor leads to love", *Harvard Business School Working Paper*, 11-91.

Organ, Dennis W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington.

Organ, Dennis W. (1997), "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time", *Human Performance*, vol. 10, n° 2, pp. 85-97.





Ostrom, Elinor (1990), *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press, Cambridge.

Pontificio Consejo "Justicia y Paz" (1996), *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, Libreria Editrice Vaticana, Ciudad del Vaticano.

Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy*, Free Press, Nueva York.

Sandelands, Lloyd (2009), "The business of business is the human person: Lessons from the Catholic social tradition", *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n° 1, pp. 93-101.

Schnake, Mel E. y Dumler, Michael P. (2003), "Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research", *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, vol. 76, n° 3, pp. 283-301.

Schrift, Alan D. (1997), *The logic of gift. Toward an ethic of generosity*, Routledge, Nueva York.

Sison, Alejo José G. (2008), *Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian Perspective*, Edward Elgar, Londres.

Sison, Alejo José G. y Fontrodona, Joan (2012), "The common good of the firm in the Aristotelian-Thomistic tradition", *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, n° 2, pp. 211-246.

Stokes, Geoffrey (2002), "Democracy and citizenship", en Carter, April y Stokes, Geoffrey (eds.), *Democratic theory today*, Polity Press, Cambridge.

The Economist (2010a), *The chaebol conundrum*, 31 marzo.

The Economist (2010b), *Return of the overlord*, 31 marzo.

The Economist (2011a), *Asia's new model company*, 1 octubre.

The Economist (2011b), *The next big bet*, 1 octubre.





Thompson, James D. (1967), *Organization in Action*, McGraw-Hill, Nueva York.

White, Matthew P. y Dolan, Paul (2009), "Accounting for the richness of daily activities", *Psychological Science*, vol. 20, nº 8, pp. 1000-1008.

Wood, Donna J.; Logsdon, Jeanne M.; Lewellyn, Patsy G. y Davenport, Kim (2006), *Global business citizenship. A transformative framework for ethics and sustainable capitalism*, M.E. Sharpe, Armonk, Nueva York.







Antes de la virtud: biología, cerebro, comportamiento y 'sentido moral'

Eugene Sadler-Smith. Surrey Business School, University of Surrey, UK

Resumen: La biología, la ciencia del cerebro y la del comportamiento ofrecen un fuerte y creciente apoyo a la explicación que proporciona la ética de la virtud acerca del juicio moral y el comportamiento ético en las organizaciones empresariales.

Actuar moralmente en los negocios implica reconocer, refinar y habilitar, a través de procesos de reflexión y automatización, un sentido moral encapsulado en módulos innatos de compasión, jerarquía, reciprocidad, pureza y afiliación, adaptado a la vida comunal, tanto en los entornos ancestrales como en los modernos. Las bases genéticas y neurales de la moralidad existen con independencia de los marcos institucionales y de las estructuras sociales. Estas últimas no sólo dan forma a los comportamientos morales dentro de unos límites circunscritos, sino que también implican una pluralidad y una compartimentación de roles que pueden permitir o impedir la virtud. Para llegar a ser un agente virtuoso hay que tener la finura práctica de predisposiciones *in situ* como miembro de una comunidad de practicantes, más que un proyecto educativo basado en normas éticas que busque una resolución intelectual de cuestiones morales abstractas.

Palabras clave: Comunidad, Intuición, Metacognición, Modularidad, Sentido moral, Virtud.



ANTES DE LA VIRTUD: BIOLOGÍA, CEREBRO,
COMPORTAMIENTO Y 'SENTIDO MORAL'

Eugene Sadler-Smith





En este trabajo utilizo los recursos conceptuales y teóricos de las ciencias de la biología, el cerebro y la conducta para argumentar que la actuación moral en los negocios implica el reconocimiento, el refinamiento y la habituación de un sentido moral universal modular que se amolde a la vida comunal (ver Figura 1). Este discurso se encuentra dentro de la tradición clásica del naturalismo aristotélico y darwiniano, y basa su teoría de la conducta ética en las ciencias biológicas y del comportamiento; sin embargo, reconoce que la moral está cultural y socialmente situada, y se moldea dentro de límites circunscritos. La tesis de que el *homo sapiens* posee un evolucionado “sentido moral”¹ y está “constituido por naturaleza” para adquirir las virtudes² es reconocida ampliamente por un cierto número de psicólogos, biólogos³ y filósofos⁴. Interpretar la virtud desde este punto de vista (es decir, que nuestra moral no es “independiente de nuestra animalidad”⁵) conecta tradiciones complementarias en la biología, la psicología, la neurociencia y la filosofía, y tiene importantes implicaciones normativas. Mi argumento no es que las ciencias de la biología, el cerebro y el comportamiento *sustituyen* a un discurso ético, sino que ofrecen un fuerte y creciente apoyo a la explicación que la ética de la virtud ofrece acerca del juicio moral y el comportamiento ético en las organizaciones empresariales, en *contra* de las afirmaciones rivales⁶.

¹ Darwin, C. (1970), p. 94.

² EN, II, I, 1103a.

³ Por ejemplo, Flack, J.C. y de Waal, F.B.M. (2004); Pinker, S. (2002); Wilson, E.O. (1998).

⁴ Frederick, W.C. (1995); Wilson, J.Q. (1993).

⁵ MacIntyre, A. (1999a), p. 5.

⁶ ver Oakley, J. y Cocking, D. (2001).



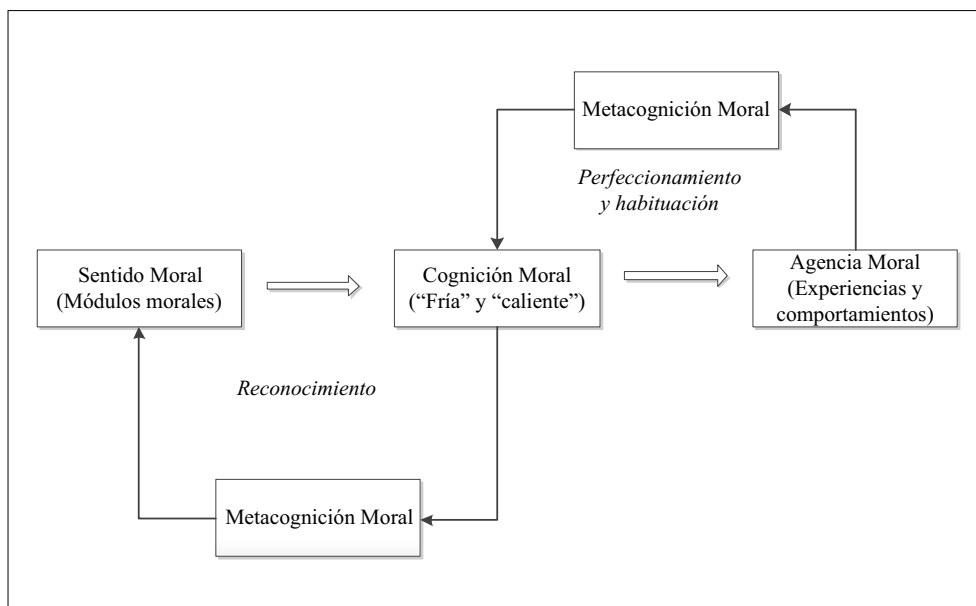


Figura 1: Marco conceptual de la metacognición moral.

La ética empresarial y los planes de estudio de ética en las escuelas de negocios se han resistido y han sido lentos a la hora de dar cabida a nuevas ideas científicas⁷. De hecho, el socio-biólogo Edward O. Wilson consideró “sorprendente” que el estudio científico de la ética hubiera avanzado tan poco desde el siglo XIX, y argumentó que un avance científico más profundo en el dominio moral tiene que prestar atención a: (1) la definición de los sentimientos morales; (2) el estudio de la genética de los sentimientos morales y su desarrollo en términos de la historia de los sistemas éticos, y el desarrollo moral cognitivo de las personas que viven en diferentes culturas; (3) el estudio de la “historia

⁷ Messick, D.M. (2004).





profunda” de los sentimientos morales y de por qué existen⁸. Por su parte, Frederick describió el sentido moral como una sub-capa evolutiva sobre la que “*después se construyen*”⁹ los sistemas éticos socio-culturales, los principios y las reglas; en esa medida, el sentido moral está *antes que la virtud*. A pesar de estas diversas afirmaciones, hay una fuerte advertencia: adherirse a la opinión de que el *homo sapiens* posee un sentido moral innato (‘innato’ significa “organizado antes de la experiencia” más que “no maleable”¹⁰) no implica que las personas sean “innatamente buenas”, sino que su naturaleza evolucionada les predispone a ser “potencialmente buenos” en lo que concierne a la vida de las comunidades de las que forman parte¹¹.

El artículo está organizado de la siguiente manera: empiezo describiendo la necesidad de una explicación científica de la virtud y sostengo que los recientes desarrollos en las ciencias del cerebro y del comportamiento ofrecen una posibilidad para dicha explicación; la tradición darwiniana del ‘sentido moral’ se discute desde la perspectiva de las normas morales básicas universales como adaptaciones para la vida en grupo; los orígenes de estas adaptaciones biológicas están explicados en términos de una innata “modularidad de la moral”, yuxtapuesta a una explicación psicológica del juicio moral basado en los sistemas complementarios de procesamiento reflexivo y reflejo; se describen las formas en que las características relevantes de las instituciones y estructuras sociales interactúan y su impacto sobre una moral modu-

⁸ Wilson, E.O. (1998), p. 283. Según Midgley, M. (2010a), Wilson “ha dejado ya de predicar socio-biología, y encuentra esta idea [es decir, el sentido moral] muy interesante y ahora está desarrollándola”, (p. 39).

⁹ Frederick, W.C. (1995), p. 290, énfasis añadido.

¹⁰ ver Graham, J.; Haidt, J. y Nosek, B.A. (2009), p. 1031.

¹¹ Wilson, J.Q. (1993), p. 12.





lar y reflexiva/refleja; por último, el documento concluye con una consideración de las implicaciones normativas de estos argumentos desde el punto de vista del aprendizaje moral y la meta-cognición moral. El documento contribuye a la comprensión de la ética de la virtud al ofrecer una perspectiva integradora que tiende un puente sobre una serie de tradiciones dispares.

I. Antecedentes y objetivos

La tradición aristotélica de la ética de la virtud, en la que las virtudes intelectuales se aprenden pero las virtudes morales se adquieren por el hábito, no sólo es un tema apropiado de estudio para los investigadores de ética empresarial, es también un importante problema práctico para los líderes y gestores que se ocupan de la cuestión de cómo ser un agente moralmente virtuoso. Desde ese punto de vista, la actuación moral tiene que ver con lo que es “*ser un tipo particular de ser humano*”¹² y con aquellos aspectos del carácter moral que permiten a una persona lograr algún fin (*telos*) que tenga un valor intrínseco y no puramente instrumental¹³. La perspectiva de la virtud aplicada a los negocios postula que el carácter de un agente moral está impregnado de cualidades y fuerzas virtuosas que son inherentemente buenas, por ejemplo, la confianza, el valor, la humanidad, la justicia, el optimismo, la resistencia, la templanza, la trascendencia y la sabiduría¹⁴. En las organizaciones empresariales, como en cualquier otro grupo social, la mutua dependencia implica generosidad hacia los otros¹⁵; por otra par-

¹² Weaver, G.R. (2006), p. 341.

¹³ Moore, G. (2005).

¹⁴ Dutton, J.E.; Roberts, L.M. y Bednar, J. (2010).

¹⁵ Halliday, J. y Johnson, M. (2009).





te la honradez, la simpatía y la ecuanimidad pueden servir para mantener y mejorar la reputación de las organizaciones y crear oportunidades de negocio, de modo que así se persiguen ambos fines: el intrínseco y el instrumental¹⁶.

La conducta virtuosa en las organizaciones empresariales es un tema práctico que se encuentra en el nexo de factores biológicos, psicológicos y socioculturales: “cuanto más conozcamos sobre cómo se comporta la gente realmente en las organizaciones [y por qué lo hace], más ricos y más informados serán nuestros juicios morales y más importantes nuestras decisiones”¹⁷. La ética utilitarista y la ética kantiana¹⁸, con su énfasis en un razonamiento moral “desapasionadamente abstracto”¹⁹, suenan peor que la ética de la virtud, con su explicación científica biológica, del cerebro y de la conducta acerca de cómo piensa, decide y actúa realmente la gente (es decir, a través de una combinación de propósito, disposición, afecto, cognición y compromiso social). Tanto David Hume como Adam Smith observaron que la moralidad humana está sujeta a la poderosa influencia del afecto y no se rige únicamente por reglas abstractas intelectuales y procesos racionales carentes de emoción²⁰. Dentro de la propia tradición de la virtud, las virtudes no son

¹⁶ Maitland, I. (1997).

¹⁷ Solomon, R.C. (2003), p. 49.

¹⁸ Por lo que se refiere a la filosofía y la psicología del razonamiento moral, la influencia de Kant es fundamental para el enfoque de razonamiento moral Kohlbergiano, que tiene por objeto ayudar a que los alumnos se muevan progresivamente a través de las etapas del razonamiento moral (véase Piaget), presentándoles dilemas morales cada vez más complejos que fomentan así el desarrollo moral, Graham, J.; Haidt, J. y Rimm-Kaufman, S.E. (2008).

¹⁹ Bandura, A. (2002), p. 102.

²⁰ En contra de Kant, ver Flack, J.C. y de Waal, F.B.M. (2004).





sólo conductuales y cognitivas sino también –como observa MacIntyre en su obra fundacional *After Virtue* (1981)– afectivas: “las virtudes son disposiciones no sólo a actuar de un modo determinado, sino también a sentir de manera particular”²¹. Una limitación reconocida de las explicaciones psicológico-evolutivas de la moral²² es el exceso de confianza depositado en “mecanismos puramente cognitivos más que emotivos [es decir, afectivos]”²³. Es lo último y no lo primero lo que proporciona a los seres humanos una aguda lente evaluadora, a través de la cual son capaces de juzgar sin esfuerzo y rápidamente (es decir, instintivamente) las acciones (por ejemplo, de comportamiento engañoso o parasitario) de los demás.

Dentro de la tradición biológica y del comportamiento, el conocimiento (incluyendo el conocimiento moral) no es frío, calmado ni desapasionado; en cambio, los sentimientos, que son “tan cognitivos como otras percepciones”, “no son intangibles ni difíciles de alcanzar”, y, lejos de ser un lujo, son “guías internas” vitales para la toma de decisiones en situaciones complejas de juicio²⁴. De hecho Haidt razonó que, cuando la gente establece una dicotomía entre el “afecto” y el “conocimiento”, en realidad, pero sin darse cuenta, se refiere a dos tipos de conocimiento: “caliente” y “frío”²⁵. Por otra parte, Sutherland y Hughes argumentaron que, dada la evidencia acumulada acerca de la importancia del afecto y la localización del conocimiento moral en regiones específicas del cerebro (con la salvedad de que los procesos de selección natural son la base filogenética para la estructura del cerebro, pero

²¹ (1985), p. 149 (énfasis añadido).

²² Por ejemplo, Cosmides, L. y Toobey, J. (2004).

²³ Messick, D.M. (2004), p. 131.

²⁴ Damasio, A.R. (1994), p. xv.

²⁵ Haidt, J. (2004).





no crean directamente comportamientos éticos²⁶), es difícil entender por qué tantos filósofos “permanecen bajo el hechizo de Kant” y continúan sosteniendo que “la moralidad requiere una lógica puramente racional” basada en reglas universales²⁷.

De la misma manera que el estudio del razonamiento en las ciencias del cerebro y del comportamiento ha abrazado las nociones de conocimientos “calientes” (es decir, emocionalmente sobresalientes), así como “fríos” (es decir, emocionalmente neutros)²⁸, la biología, la neurología y la psicología de los afectos y las emociones son ahora componentes vitales del estudio científico de la ética empresarial²⁹. El campo emergente de la neuro-ética, puente entre la filosofía y la neurociencia, concierne tanto a la neurociencia de la ética como a la ética de la neurociencia en áreas como la ética biomédica³⁰. La moralidad humana no es una cuestión de razón o afecto; es el resultado de un doble sistema de procesamiento de la información que: (1) implica a la razón y el afecto como fuentes de “datos” en la acción moral y las conductas morales; (2) está basada en las estructuras cerebrales que han surgido a través de los procesos de selección natural. La contribución potencial de la ética de la virtud a la gestión y el liderazgo de las organizaciones empresariales se puede entender mejor, y la virtud se puede “aprovechar” de manera más eficaz, mediante la conjunción de aspectos relevantes y complementarios de la investigación biológica (es decir, la tradición del sentido moral/el instinto moral) y psicológica (o sea, la doble teoría de

²⁶ Wasieleski, D.M. y Hayibor, S. (2009).

²⁷ Sutherland, K. y Hughes, J. (2000), p. 74.

²⁸ Goel, V. y Dolan, R.J. (2003).

²⁹ Beugré, C.D. (2009); Reynolds, S.J. (2006); Sonenschein, S. (2007).

³⁰ Ver, para una revisión, Salvador, R. y Folger, R.G. (2009).





la mente y la tradición)³¹, dentro de una visión del aprendizaje moral como un fenómeno socialmente situado (esto es, las tradiciones de aprendizaje social).

Una implicación sustantiva para la moderna ética de la virtud en los negocios, que puede elaborarse a partir del estudio científico del conocimiento humano, es que los modelos racionalistas del juicio moral nunca pueden tener éxito a la hora de capturar totalmente un razonamiento moral encarnado³². Por otro lado, una “teoría de la virtud científicamente extraída de la *Ética a Nicómaco*” ofrece una aproximación mucho más cercana a cómo se comportan moralmente los seres humanos en realidad³³. Esto se remonta a Hume, quien, a pesar de haberse basado en una dicotomía artificial y empíricamente inadecuada entre la “pasión” y la “razón”³⁴, estaba mucho más cercano a las explicaciones biológicas y psicológicas modernas que muchos de sus contemporáneos. Y, como señaló Adam Smith en *La Teoría de los sentimientos morales* (1759), las distinciones morales se derivan “no solo del razonamiento abstracto puro, sino de un sentido moral”³⁵. En términos más amplios, y a diferencia de sus tradiciones filosóficas morales rivales, la ética de la virtud es una línea de investigación filosófica que no debería estudiarse aislada de las ciencias biológicas y del comportamiento, ya que ocupa un lugar privilegiado entre las filosofías morales para tender un puente hacia estas otras tradiciones, haciendo posibles nuevas amplia-

³¹ Estas conexiones sin embargo, no son indiscutibles. Ver Blasi, A. (1990) para una descripción crítica de la relación entre la filosofía moral y la psicología.

³² Haidt, J. (2001).

³³ Casebeer, W.D. y Churchland, P.S. (2003), p. 189.

³⁴ Sutherland, K. y Hughes, J. (2000).

³⁵ Arnhart, L. (1998), p. 70.





ciones³⁶. Por eso, tal vez es irónico que MacIntyre lamentara la fragmentación irredimible de las disciplinas en la academia moderna y la pérdida de “el interés por la investigación de las relaciones entre las distintas disciplinas” y “la concepción de dichas disciplinas como contribuyentes a una sola empresa común”³⁷). MacIntyre reclama una explicación integrada de la unidad del “ser humano” por parte de físicos, químicos y biólogos, historiadores, economistas y sociólogos. Teniendo en cuenta que la evolución ha equipado al *homo sapiens* con un conocimiento moral que está indiscutiblemente cargado de afectos, no sería irrazonable añadir científicos de la conducta y del cerebro a la lista de MacIntyre.

II. El sentido moral darwiniano

Un sentido moral innato predispone al *homo sapiens* a tipos específicos de comportamientos virtuosos que son propicios para la vida en común, pero la expresión particular del sentido moral está determinada por las fuerzas del desarrollo, las contextuales, sociales y culturales³⁸. Para elaborar este argumento comenzaré esbozando una explicación evolutiva de la conducta moral basada en el concepto de un “sentido moral” evolucionado, o “instinto moral”, que está ya adaptado en los ambientes ancestrales (originarios³⁹), y es relevante para una comprensión del juicio moral intuitivo y de la acción moral en la época

³⁶ Ver Solomon, R.C. (2004a).

³⁷ MacIntyre, A. (2012), pp. 272-273.

³⁸ Arnhart, L. (1998); Frederick, W.C. (1995); Wilson, J.Q. (1993).

³⁹ En este sentido, “originarios” se refiere al conjunto de problemas que una adaptación evolucionada ha tenido que resolver (es decir, el entorno ancestral); mientras que “actuales” se refiere al conjunto de problemas con los que la adaptación se relaciona actualmente (es decir, las organizaciones empresariales).





moderna (actual). Las raíces de esta tradición se pueden remontar al menos hasta Adam Smith, pero sobre todo a Darwin en su obra *The Descent of Man, and Selection in Relation to Sex* (publicado por primera vez el 24 de febrero de 1871). Darwin describió el “sentido moral” (título del cuarto capítulo de *The Descent of Man*) como el “más noble de todos los atributos del hombre”, que da cuenta de sus [sic] “virtudes sociales” y de un sentido innato de la justicia, basándose en el presupuesto de que: “... el hombre primitivo, fue sensible, aun desde tiempos más remotos, a la alabanza o vituperio de sus compañeros... individuos de una misma tribu aprobaron o reprobaron cuanto les pareciese conforme con el bien general u opuesto al mismo: pues la piedra fundamental de la moralidad es hacer bien a los demás, portarse con ellos del modo que quisiéramos lo hiciesen con nosotros”⁴⁰.

El “sentido moral” darwiniano forma parte de una tradición empirista y naturalista que, pasando por Hume, Smith y Hutcheson, se remonta hasta Aquino, y en última instancia, hasta Aristóteles⁴¹. Arnhart la resume así⁴²: (1) el bien es lo deseable; (2) sólo los seres humanos pueden buscar la felicidad como una concepción deliberada de la plena satisfacción de sus deseos; (3) sólo los seres humanos tienen la capacidad de la razón y el lenguaje, que les permite juzgar las acciones morales a la luz de experiencias anteriores y proyecciones futuras; (4) los seres humanos son animales sociales y políticos, y sus capacidades afectivas, cognitivas y volitivas se satisfacen en la vida social y política; (5) la realización del potencial moral del *homo sapiens* requiere aprendizaje social, habituación y ejercer juicios prudentes con respecto a las

⁴⁰ Darwin, C. (1970), p. 127.

⁴¹ Sutherland, K. y Hughes, J. (2000).

⁴² Arnhart, L. (1998).





necesidades y las prácticas sociales del grupo; (6) la conciencia permite a los seres humanos no sólo reflexionar y entender sus propios conocimientos morales, es decir, pensar en ellos, darles sentido y ser coherentes⁴³, sino también formular lo que es correcto e incorrecto y actuar de acuerdo con esas concepciones⁴⁴.

Desde una perspectiva evolutiva estas afirmaciones tienen sentido por la sencilla razón de que el *homo sapiens* es el más sociable de todos los primates⁴⁵, por lo tanto, la supervivencia individual en ambientes ancestrales se entrelaza indisolublemente con la existencia y el florecimiento de “la tribu”. En el nivel más fundamental de los genes, las bases biológicas de la conducta, están programados para replicarse a sí mismos, y en este sentido los organismos que los albergan se han descrito como simples “máquinas de supervivencia de genes”⁴⁶. Sin embargo, es probable que los miembros de los grupos sociales de *homo sapiens* en ambientes ancestrales estuvieran a la vez relacionados y no relacionados genéticamente. Por tanto, cualquier explicación de la moral que implique comportamientos tales como el altruismo y la reciprocidad hacia los no parientes requiere también una explicación “no egoísta” (es decir, cooperativa)⁴⁷. De hecho, en el prólogo a la edición del 30 aniversario de *The Selfish Gene*, y en cierto modo dando un giro total, Dawkins reconoció que una “buena alternativa” al título elegido por el libro “habría sido *The Comparative Gene*”⁴⁸.

⁴³ Hartman, E.M. (2004).

⁴⁴ Ver Blanchard, K.C. (2009) y Sutherland, K. y Hughes, J. (2000) para una crítica de Arnhart, L. (1998).

⁴⁵ El tamaño del grupo y el tamaño del cerebro están estrechamente asociados de forma positiva en la vida de los primates. Dunbar, R. (1992); Mithen, S. (1996).

⁴⁶ Dawkins, R. (1989).

⁴⁷ Midgley, M. (2010a).

⁴⁸ Dawkins, R. (2006), (p. ix).





En una primera etapa de la evolución humana, el comportamiento cooperativo probablemente se convirtió en adaptativo, en la medida en que los grupos que eran capaces de unirse con el fin de buscar comida, cazar y defenderse “tenían más probabilidades de sobrevivir que siendo individuos solitarios”⁴⁹. A lo largo de la historia y las culturas los seres humanos exhiben comportamientos altruistas (“egoísmo disfrazado”⁵⁰) en actos de “bondad innecesaria” aparentemente⁵¹. Desde la perspectiva del gen individual, la aptitud es inclusiva (es decir, se extiende al conjunto de individuos que comparten un gen particular en común) y el valor de la conducta altruista hacia los familiares es clara: si los familiares sobreviven, las posibilidades de que la información encapsulada en un determinado código genético sobreviva y se transmita se incrementan en gran medida. Pero lo que se explica con menos facilidad es el comportamiento altruista (es decir, no egoísta) hacia los miembros no parientes (es decir, no relacionados genéticamente) del propio grupo social inmediato, e, incluso en mayor medida, la bondad y el altruismo hacia los extraños.

Los biólogos han explicado este fenómeno en términos de una variedad de procesos que permiten vivir al grupo cooperativo⁵²: (1) *altruismo recíproco*: los mecanismos para proporcionar beneficios a los no parientes persistirán tanto tiempo como la ayuda sea correspondida en algún momento en el futuro; (2) *teoría del contrato social*: los intercambios sociales son controlados por algoritmos de procesamiento de información del contrato social que permiten a las personas controlar y mantener relaciones sociales mutuamente beneficiosas, por ejemplo, detectar

⁴⁹ Wilson, J.Q. (1993), p. 70.

⁵⁰ Dawkins, R. (1989), p. 4.

⁵¹ Nicholson, N. (2000), p. 183.





intuitivamente el comportamiento engañoso, o el potencialmente engañoso; (3) *prácticas sociales de dominación*: la aparición de jerarquías dominantes y el desarrollo de las normas del grupo (es decir, las convenciones y la cultura) sirven para mantener la cohesión del grupo; (4) *coaliciones de cooperación*: ejercer sanciones punitivas contra el comportamiento no cooperativo, por ejemplo, identificar, castigar y desalentar el “ir por libre” en el grupo. Dado que los individuos cooperativos tienden a vivir más tiempo y a tener más hijos, aquellos genes que predisponen a los individuos hacia la cooperación, la reciprocidad y el altruismo llegaron a predominar en la población⁵³. Por lo tanto, los genes egoístas tenían que ser lo suficientemente generosos como para predisponer a los homínidos que viven en grupo a comprometerse en comportamientos de cooperación, tanto hacia los no parientes como hacia los parientes (por ejemplo, compartir alimentos o defender al grupo). En pocas palabras: la visión extrema del interés propio y la competencia dentro de la especie promulgada por los “pseudo-darwinistas” crearía una sociedad que sería “no sólo desagradable, sino también impracticable”⁵⁴; por lo tanto, para un primate que vive en grupo y es “intensamente social”⁵⁵, tal como el *homo sapiens*, tal sociedad nunca podría haber sido creada en primer lugar (es decir, evolucionada), y es nada menos que una negación de la visión darwinista de la naturaleza humana.

La vida en comunidad es un aspecto vital de la naturaleza del *homo sapiens*, y el “altruismo evolutivo” es compatible con el “altruismo aristotélico”: “el altruismo no es un auto-sacrificio; es sólo una concepción más razonable del yo, íntimamente ligado a la comunidad, a los amigos

⁵² Véase Wasieleski, D.M. y Hayibor, S. (2009), pp. 592-595.

⁵³ Dawkins, R. (1989); Wilson, E. (1998).

⁵⁴ Midgley, M. (2010b), p. 38.

⁵⁵ Haidt, J. (2004), p. 286.





y a la familia, que de hecho pueden contar (incluso para nosotros) más que nosotros”⁵⁶. Los sistemas morales de pensar, sentir y actuar que codifican y promulgan estos “instintos” son co-decuidos por la biología (“naturaleza”) y la sociedad (“crianza”)⁵⁷. En este sentido, la capacidad moral es análoga a la capacidad lingüística (véase Chomsky)⁵⁸: “...en el mismo sentido, nacemos con una capacidad moral y una fuerte tendencia a absorber los valores morales de nuestro entorno social, pero no nacemos con el código moral en su lugar. El entorno social, a menudo dictado por las demandas del entorno físico, es el que permite completarlo”⁵⁹.

Investigadores procedentes de campos diversos⁶⁰ han observado temas de profunda similitud con respecto a la “capacidad moral”. Los partidarios de la “psicología positiva”, como Seligman⁶¹, han destilado, independientemente de los biólogos evolutivos (por ejemplo, Hauser⁶²) y de los psicólogos sociales (como Haidt⁶³), su propio conjunto de “virtudes”, que parece estar ampliamente respaldado (por ejemplo, se encuentra en el confucionismo y el cristianismo). Estos atributos varían en sus detalles y en su expresión, de acuerdo con los complejos sociales, culturales e institucionales en los que se desarrollan y expresan (por ejemplo, la “humanidad” de Confucio no se identifica con la *caritas*

⁵⁶ Solomon, R.C. (2004b), p. 1025.

⁵⁷ Wasieleski, D.M. y Hayibor, S. (2009), p. 588.

⁵⁸ Las gramáticas morales universales (UMGs) proporcionan un análogo para la gramática lingüística chomskiana. Ver Mikhail, J. (2007).

⁵⁹ Flack, J.C. y de Waal, F.B.M. (2004), p. 32.

⁶⁰ Frederick, W.C. (1995).

⁶¹ Seligman, M.E.P. (2002).

⁶² Hauser, M.D. (2006).

⁶³ Haidt, J. (2001).





de Aquino)⁶⁴. Pueden verse también el modelo intuicionista social del razonamiento moral de Haidt⁶⁵ y la discusión de Blum acerca de cómo las comunidades “nos dicen cómo aplicar nuestros principios morales generales para el mundo”⁶⁶. Además, los principios intelectuales y morales basados en la virtud se encuentran en el “óctuple sendero” del budismo: sabiduría (recta visión e intención); conducta ética (discurso correcto, acción y medios de vida); desarrollo mental (esfuerzo correcto, atención y concentración). De hecho, Lawrence ha afirmado que la universalidad del sentido moral podría probarse por el examen sistemático de las “reglas fundadas en la moral básica”⁶⁷ impartidas por todas las religiones, ya que estas muestran ostensiblemente un alto grado de similitud. Además, los especialistas en ética de negocios, como Scott⁶⁸, y los especialistas en ética de la virtud ambiental, como van Wensveen⁶⁹, han sugerido otras virtudes relevantes en sus respectivos dominios que también parecen estar conectadas a un conjunto de “universales”. La tabla 1 ofrece una comparación de los sistemas de virtudes seleccionados en una variedad de tradiciones históricas, filosóficas, científicas y culturales que parecen “generar caracterizaciones generalizadas de la virtud que se mantienen en diferentes ámbitos sociales”⁷⁰. La moral tiene atributos ampliamente compartidos basados bio-culturalmente, y los desarrollos recientes en las ciencias de la biología, el cerebro y el comportamiento describen una moral modularizada conectada al *homo sapiens* por naturaleza.

⁶⁴ Seligman, M.E.P. (2002).

⁶⁵ Haidt, J. (2001).

⁶⁶ Blum, L. (1998), p. 233.

⁶⁷ Lawrence, P.R. (2004), p. 63.

⁶⁸ Scott, E.D. (2002).

⁶⁹ van Wensveen, L. (2005).

⁷⁰ Weaver, G.R. (2006), p. 343.





CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

FILOSÓFICA	ESPIRITUAL	BIOLÓGICA	PSICOLÓGICA	ORGANIZACIONAL	AMBIENTAL
Virtudes Morales (<i>Nichomachean Ethics</i> , Appendix 1, 1953/2004)	Sendero budista de ocho pasos (ver Goenka, 1993)	Módulos Morales Teoría de las cinco bases de la Ética Intuitiva (Haidt, 2004)	Clusters de virtud (psicología positiva) (Seligman, 2002)	Valores Morales organizacionales (Scott, 2002)	Virtudes Ambientales (van Wensveen, 2005)
Coraje Templanza Liberalidad Magnificencia Magnanimidad Sana ambición Paciencia Veracidad Ingenio Simpatía Modestia Indignación recta	Sabiduría: visión e intención rectas Conducta ética: discurso, acción y modo de vida correctos Desarrollo mental: esfuerzo recto, concienciación y concentración	Sufrimiento Jerarquía Reciprocidad Pureza Afilici3n	Sabiduría y conocimiento Coraje Humanidad y amor Justicia Templanza Trascendencia	Justicia organizacional Comunicación organizacional honesta Respeto por la propiedad Respeto por la vida Respeto por la religi3n	Cuidado Respeto Amor Compasi3n Veneraci3n Humildad Creatividad Esperanza Sensibilidad

Tabla 1. Resumen y ejemplos de virtudes, módulos morales, fortalezas características de la firma, valores organizacionales morales y virtudes medioambientales

III. La modularidad de la moralidad

Hauser atribuyó las raíces de la moralidad y el sentido universal del bien y el mal que la naturaleza “ha integrado en” la mente del *homo sapiens* a una serie de principios y procesos morales innatos, instintivos e intuitivos⁷¹. Estos pueden haber evolucionado como consecuencia del aumento de la sociabilidad en el cambio hacia la vida en grupos sociales relativamente grandes, que se produjo como respuesta a las transformaciones ambientales durante el Pleistoceno⁷². Hauser está a favor de la opini3n de que la naturaleza pre-carga reglas abstractas o princi-

⁷¹ Hauser, M.D. (2006).

⁷² El Pleistoceno se inició hace aproximadamente 2,6 millones de años y terminó hace 12.000 años. Se caracteriza por ciclos glaciales repetidos; el más reciente de ellos se inició aproximadamente hace 70.000 años y terminó hace 15.000 años. Ver Mithen, S. (1996).



ANTES DE LA VIRTUD: BIOLOGÍA, CEREBRO,
COMPORTAMIENTO Y ‘SENTIDO MORAL’

Eugene Sadler-Smith





pios de conducta moral (como los principios que subyacen bajo la justicia considerada como imparcialidad), pero que eso es alimentar que “establece los parámetros y nos guía en la adquisición de unos sistemas morales particulares”⁷³. El cerebro viene cableado con módulos morales (“escrituras grabadas en la mente” y operativas sin que seamos conscientes⁷⁴), pero las diferencias en el comportamiento moral surgen como resultado de las formas en que las culturas “usan” los módulos de la moral intuitiva, porque dependen en mayor medida de ciertos módulos y menos de otros, y por la asignación de diferentes interpretaciones de las virtudes asociadas a módulos particulares, pero dentro de los límites impuestos por los módulos (por ejemplo, la lealtad se basa en el módulo de la reciprocidad, pero puede manifestarse de manera culturalmente transversal como lealtad a diferentes grupos⁷⁵). Por ejemplo, Graham, Haidt y Nosek afirmaron que depender de diferentes conjuntos de bases morales ofrece una explicación de las diferencias en el juicio moral en todo el espectro político liberal-conservador estadounidense⁷⁶. Por tanto, si la moralidad está “conectada” en el *homo sapiens*, entonces el cableado es “suave” en lugar de “duro”, es decir, la expresión de la moralidad encapsulada en módulos morales se puede modificar por factores de desarrollo, contextuales y culturales, y, por lo tanto, puede estar sujeta al refinamiento y a la habituación (Figura 1).

Haidt y Joseph propusieron la existencia de los módulos morales de la compasión (el sufrimiento), la jerarquía, la reciprocidad y la pureza, pero también especularon con que puede haber otros, por ejemplo un módulo “en grupo”, relativo a intuiciones innatamente preparadas con

⁷³ Hauser, M.D. (2006), p. 180.

⁷⁴ Hauser, M.D. (2006), p. 99.

⁷⁵ Haidt, J. y Joseph, C. (2004).

⁷⁶ Graham, J.; Haidt, J. y Nosek, B.A. (2009).





respecto a parientes con los que se convive⁷⁷ (mi término preferido para “en grupo” es “afiliación”). Estas ideas fueron posteriormente formalizadas en *Moral Foundations Theory*⁷⁸ (MFT). Cada módulo MFT tiene un dominio originario propio, es decir, los problemas que se presentaron durante miles de generaciones a lo largo de cientos de miles de años, para los que el módulo era una adaptación, y un dominio actual, es decir, “el conjunto de todas las cosas en el mundo que *ahora* pasan a desencadenar el módulo”⁷⁹. Cada una de esas fundaciones se caracteriza por una respuesta afectiva automática particular con niveles variables de intensidad y diferentes valencias (por ejemplo, alta y negativa en el caso de la ira, y baja y positiva en el caso de la admiración). Las respuestas intuitivas asociadas a cada módulo (es decir, las intuiciones morales o “corazonadas”) se evocan involuntariamente en los dominios reales de los entornos actuales. Por ejemplo: en el ámbito empresarial, la explotación de niños en los mercados laborales de los países del tercer mundo puede evocar automáticamente sentimientos de compasión; el abuso del poder ejecutivo puede evocar sentimientos de indignación; las oportunidades para cooperar en proyectos empresariales pueden evocar sentimientos de gratitud; la contaminación industrial puede evocar sentimientos de repugnancia; el compromiso afectivo con la propia organización empleadora puede evocar sentimientos de orgullo. La Tabla 2 adapta y amplía el marco teórico de los “cinco fundamentos” de Haidt y Joseph (la MFT) al contexto empresarial y lo ilustra con ejemplos positivos y negativos de cada uno de los respectivos módulos.

⁷⁷ Haidt, J. y Joseph, C. (2004).

⁷⁸ Haidt, J. y Graham, J.D. (2007).

⁷⁹ Haidt, J. y Joseph, C. (2004), p. 60 (énfasis añadido).



	Sufrimiento/ Compasión	Jerarquía	Reciprocidad	Pureza	Afiliación
<i>Dominio originario (ejemplos del ambiente ances- tral)</i>	Sufrimiento y vulne- rabilidad de los hijos. Cuidado de los ancianos	Tamaño y fuerza física; dominación y protección contra los enemigos/otras amenazas físicas	Hacer trampa frente a la cooperación en actividades conjun- tas; compartir recursos; coprotec- ción	Personas con enfer- medades o parási- tos; productos de desecho; alimentos prohibidos	Apego familiar; per- tenencia a la tribu; En grupo
<i>Respuesta afectivo- intuitiva</i>	Angustia (-ve) Compasión (+ve) Tristeza (-ve) Simpatía (+ve)	Admiración (+ve) Asombro (+ve) Miedo (-ve) Respeto (+ve) Intimidación (-ve)	Resentimiento (-ve) Humildad (+ve) Rencor (-ve) Generosidad (+ve) Gratitud (+ve)	Disgusto (-ve) Repulsión (-ve) Repugnancia (-ve) Aversión (-ve) Náusea (-ve)	Orgullo (+ve) Antipatía (-ve) Antagonismo (-ve) Confianza (+ve) Lealtad (+ve)
<i>Dominio actual (ejemplos de ambientes empre- sariales)</i>	Indignación (-ve) Explotación del mercado laboral Actos de caridad	Relaciones líder/ seguidor Abuso del poder ejecutivo	Riesgos cooperati- vos Redes	Polución industrial Salud laboral y pública	Equipo de trabajo Compromiso afecti- vo organizacional
<i>Ejemplos empres- ariales sugeridos para casos de clase</i>	El trabajo infantil en las cadenas de suministros de ropa Fundación de Bill y Melinda Gates Fundación para el Comercio Justo	Incumplimiento colectivo en Enron Intimidación por el presidente CEO Leh- man Brothers CEO Kelleher en Southwest Airlines	Relaciones de coo- peración entre empresas en Silicon Valley "Tú me rascas la espalda y te rasco la tuya"	Venta minorista y restaurantes de comida halal/kos- her Marketing de agua mineral "pura"	Racismo organiza- cional institucional SAS Business Analy- tics (Las mejores empresas para tra- bajar según Fortune 100)

Tabla 2. Cinco módulos intuitivo morales, respuestas intuitivo-afectivas (+ve con valencia positiva; -ve con valencia negativa), dominios (el originario y el actual) y ejemplos de empresa (positivos y negativos), adaptado de Haidt, J. y Joseph, C. (2004), p. 59.

La moralidad no fue diseñada por la naturaleza para sojuzgar los intereses individuales; en cambio, puede verse como un sistema que surgió de la efectiva y eficiente expresión y resolución de los intereses individuales y de grupo⁸⁰. Las restricciones se colocan en la desviación ("comportamiento pícaro") de las reglas informales de la comunidad y las desviaciones graves se ven limitadas por reglas más formales, que actúan para limitar la elección o castigar la desviación de las reglas

⁸⁰ Flack, J.C. y de Waal, F.B.M. (2004).





especificadas innatamente y entendidas tácitamente, pero culturalmente expresadas⁸¹. Los códigos de ética de los negocios que hacen hincapié en el valor de la honestidad, la empatía o la reciprocidad pueden *proponer* comportamientos “naturales”, sin embargo, no se sirven de ellos para *limitar* el interés propio⁸², o para constreñir el poder de corromper que tienen potencialmente las instituciones. Gran parte del discurso moral organizacional tiende a fijarse en la codificación y la aplicación de los comportamientos éticos que son, o deberían ser, observados en la práctica. Sin embargo, a pesar de que los códigos de ética pueden ser un medio de dirigir comportamientos, no pueden legislar las actitudes que las personas tienen pero no articulan⁸³, ni las intuiciones involuntarias que experimentan. Haidt y Joseph argumentaron que “una persona virtuosa es aquella que tiene las reacciones automáticas [es decir, intuitivas] *correctas* frente a sucesos éticamente relevantes”⁸⁴. En cuanto a la adquisición de este tipo de respuestas, el MFT es coherente con esos procesos de aprendizaje social en los que la experiencia, el aprendizaje implícito y explícito y la retroalimentación armonizan gradualmente la cognición consciente y no consciente con el reconocimiento intuitivo y la respuesta a prototipos morales pertinentes⁸⁵. Sin una cantidad suficiente de práctica las respuestas a los factores desencadenantes prototípicos son automáticas y rápidas, pero pueden ser adecuadas a las circunstancias o no; con una cantidad suficiente de práctica adecuada, las respuestas a los factores desencadenantes prototípicos no sólo son automáticas y rápidas (es decir,

⁸¹ Lawrence, P.R. (2004), p. 75.

⁸² Dobson, J. (2005).

⁸³ Sandler, R. (2005).

⁸⁴ Haidt, J. y Joseph, C. (2004), p. 61.

⁸⁵ Bandura, A. (2002); Lave, J. y Wenger, E. (1991); Reynolds, S.J. (2006); Vygotsky, L. (1934).





intuitivas) sino también adecuadas (es decir virtuosas). En la tradición aristotélica y darwiniana no nacemos morales, pero estamos constituidos por la naturaleza con un sentido moral y con la capacidad de habitar las virtudes en los dominios identificados por Haidt y Joseph (es decir, la pureza, la reciprocidad, la afiliación, el sufrimiento/compasión, la jerarquía). Las acciones que requieren virtudes en un contexto determinado se aprenden de los demás; por lo tanto, los empleados necesitan “maestros”, tales como jefes, compañeros de trabajo, instructores, entrenadores y mentores, “que sean ellos mismos virtuosos”⁸⁶.

Haidt y Joseph sostuvieron que los módulos morales eran adaptables a los desafíos afrontados por nuestros antepasados en entornos ancestrales, por ejemplo: una prolongada dependencia infantil fue ventajosa para las madres, ya que les permitía detectar de forma intuitiva el sufrimiento en su descendencia; una disposición favorable hacia la jerarquía permitió vivir en grandes grupos sociales; la reciprocidad en la vida social trajo beneficios de la cooperación con los no parientes; la repugnancia ante condiciones de suciedad ayudó contra las infecciones y parásitos⁸⁷. Varios estudios⁸⁸ apoyaron la tesis de que una “naturaleza moral” general evolucionada (es decir, el sentido moral) influye en la resolución de ciertos dilemas éticos que pueden surgir en relación con la vida del grupo (por ejemplo, el problema de la carretilla)⁸⁹. Tales atributos serían flexibles en cuanto que servirían para mejorar la aptitud

⁸⁶ MacIntyre, A. (2012), p. 146.

⁸⁷ Haidt, J. y Joseph, C. (2004).

⁸⁸ Por ejemplo, Bailey, W. y Spicer, A. (2007); O'Neill, P. y Petrinovich, L. (1998).

⁸⁹ Como señaló Pinker, S. (2007) en relación con el problema de la carretilla y sus variantes: “Una persona que es capaz de empujar a un hombre con el que está peleando por un puente... es probablemente capaz de otros actos horribles que carecen de una reducción redentora en el número de bajas”, p. 231.





inclusiva (es decir de todos los individuos en el grupo) y la probabilidad del altruismo recíproco, y militaba contra la no-reciprocidad, por ejemplo, al erradicar los comportamientos mentirosos⁹⁰. La selección natural de las especies altamente gregarias (como los chimpancés y los *homo sapiens*) favorece el comportamiento altruista⁹¹, pero, como señalaron Haidt y Joseph⁹², el sello distintivo del comportamiento humano empático y altruista, en contraposición con el de un chimpancé, es este: “afecta a una tercera persona: la persona A puede enojarse con la persona B por lo que ésta le hizo a la persona C”, de manera que la posibilidad de una respuesta compasiva se extiende a la del sufrimiento de otras personas que no son parientes⁹³. Recientes hallazgos sugieren que los procesos cerebrales dedicados al conocimiento social, y específicamente a la representación de los estados mentales de los demás, juegan un papel importante en el juicio moral⁹⁴.

En la medida en que la conducta moral se percibe y se entiende dentro de la comunidad en general, procesos sociales tales como hablar (“cotillear”) sobre el no-altruismo y la transgresión moral se van adaptando hasta el punto de que permiten a los individuos de un grupo

⁹⁰ Trivers, R.L. (1971).

⁹¹ Dawkins, R. (1989); Greene, J.D. (2003); Mithen, S. (1996); Trivers, R.L. (1971).

⁹² Haidt, J. y Joseph, C. (2004), p. 58.

⁹³ Haidt, J. y Joseph, C. (2004).

⁹⁴ Greene, J.D. y Haidt, J. (2002). La “Teoría de la mente” (TM) permite a un individuo “atribuir estados mentales independientes a sí mismo y a otros con el fin de explicar y predecir el comportamiento”, Frith, U. y Happe, F. (1994), p. 116. Lieberman, M.D. (2007) argumentó que el “tratar de entender otras mentes parece involucrar regiones del cerebro más estrechamente vinculadas con los procesos automáticos y afectivos”, p. 265, y que la corteza temporal lateral, en particular, apoya aspectos automáticos y no reflexivos de la TM, p. 21.





identificar a los tramposos (es decir, podemos *aprender* indirectamente qué son los tramposos), de forma rápida e indirectamente (es decir, eficientemente) para coordinar acciones y cooperar⁹⁵. Los mecanismos para procesar la información que subyace en estas transacciones e interacciones sociales son deliberativos y racionales, así como automáticos e intuitivos⁹⁶. MacIntyre señaló que en ocasiones tenemos que resolver por inferencia lógica lo que otro podría estar pensando o sintiendo, pero reconoció también que confiamos en “un conocimiento interpretativo primario y más fundamental de los pensamientos y sentimientos de los demás que no tiene y no necesita justificación inferencial”⁹⁷. Desde el punto de vista de “la modularidad de la mente”, Bolender argumentó que mentalmente el cálculo de las variables relevantes sería, sin la encapsulación de las funciones cognitivas y afectivas necesarias en módulos intuitivos, una tarea computacional potencialmente enorme que implicaría la búsqueda de memoria no restringida (es decir, imponer una carga cognitiva imposible en el procesamiento de la información)⁹⁸. El sentido moral aporta al individuo un conocimiento autónomo y rápido (es decir, intuitivo) de lo que es justo y equitativo, pero el conocimiento moral tiene ambos, tanto el componente consciente analítico-reflexivo (“la actividad mental consciente que consiste en la transformación de la información acerca de las personas con el fin de llegar a un juicio moral”), como el no-consciente-intuitivo reflexivo (“la repentina aparición en la conciencia de un juicio moral... sin ningún conocimiento consciente de haber pasado por etapas de búsqueda, valoración de la prueba o inferencia de una conclusión”)⁹⁹. Estos aspectos refle-

⁹⁵ Haidt, J. y Bjorklund, F. (2007); Regan, G.M. (2007).

⁹⁶ Reynolds, S.J. (2006).

⁹⁷ MacIntyre, A. (1999a), p. 14.

⁹⁸ Bolender, J. (2001).

⁹⁹ Haidt, J. (2001), p. 818.





jos/reflexivos del razonamiento moral se teorizan en modelos duales de procesamiento del conocimiento social.

IV. Razonamiento moral reflejo y reflexivo

Dentro de la psicología se ha producido una convergencia teórica sustancial entre una visión del conocimiento humano compuesta por sistemas especialistas automáticos y sub-sistemas capaces de procesar reflexiva e intuitivamente (incluyendo el juicio moral intuitivo), y otra compuesta por sistemas deliberativos de propósito general y sub-sistemas capaces de un procesamiento analítico reflexivo (incluyendo el razonamiento moral analítico)¹⁰⁰. Esta doble conceptualización tiene una larga tradición en la psicología que se remonta al menos hasta William James (por ejemplo, *The Varieties of Religious Experience*, 1902) y C.G. Jung (por ejemplo, *Psychological Types*, 1921). Se revitalizó hace varias décadas con un renovado interés por el “inconsciente cognitivo” y la noción de dos sistemas paralelos (duals) de procesar la información, a los que se denomina genéricamente como sistema 1 y sistema 2¹⁰¹. En el sistema 1 los procesos son dependientes del contexto, automáticos, en gran medida inconscientes, asociativos, intuitivos, implícitos y relativamente poco exigentes con los recursos cognitivos, rápidos en operar (es decir, veloces e involuntarios) pero lentos en formación (es decir, construidos y adaptados después de muchos años de experiencia y aprendizaje). En el Sistema 2 los procesos son contextualmente independientes, analíticos, basados en normas, explícitos, más exigentes con los recursos cognitivos que sus equivalentes del Sistema 1, lentos en operar, pero rápidos en formación¹⁰². La relación entre los sistemas

¹⁰⁰ Reynolds, S.J. (2006); Sonenschein, S. (2007).

¹⁰¹ Bargh, J.A. y Chartrand, T.L. (1999); Schneider, W. y Shiffrin, R.M. (1977); Wilson, T.D.; Lindsay, S. y Schooler, T.Y. (2000).

¹⁰² Para revisiones de este tema se pueden consultar: Evans, J.S.B.T. (2008); Hodgkinson, G.P.; Langan-Fox, J. y Sadler-Smith, E. (2008); Lieberman, M.D. (2007).





es bidireccional, el comportamiento está influido por una combinación de ambos sistemas, y la contribución relativa de cada uno de ellos “es una función de la situación y la persona”¹⁰³.

Las teorías del proceso dual ofrecen una amplia arquitectura conceptual en la que pueden situarse las respuestas morales innatas e instintivas y puede considerarse análoga a la dialéctica aristotélica entre la deliberación (*bouleusis*) y el deseo (*epithymia*). Hay otros paralelos: en la filosofía moral de Aristóteles, la centralidad de la adquisición de las virtudes intelectuales por medio de la instrucción y el aprendizaje, y de las virtudes morales mediante la práctica y el hábito, es conmensurable con otros dos aspectos del procesamiento dual, a saber, que las virtudes intelectuales pueden formarse *relativamente* rápido (“La virtud intelectual debe tanto su comienzo como su crecimiento principalmente a la instrucción”¹⁰⁴, mientras que las virtudes morales se forman de manera *relativamente* lenta (“la bondad moral... es resultado del hábito”)¹⁰⁵.

Dentro de la tradición aristotélica las *virtudes morales* son axiomáticas para la vida social; dentro de la tradición darwiniana el *sentido moral* es igualmente axiomático. La evolución ha preparado al *homo sapiens* para la vida social dotando a los individuos con la capacidad para temas rápidos e involuntarios, cargados de afecto (es decir, los juicios morales intuitivos), respecto a las interacciones sociales que “emergen en varias etapas durante la infancia, momento en el que la cultura local los construye o los minimiza”¹⁰⁶. Sonenschein adaptó esta idea y la aplicó a la dirección en su *Sensemaking Intuition Model* (SIM), argumentando que los individuos actúan como “intuitivos abogados morales” que buscan

¹⁰³ Epstein, S. (2008), p. 25.

¹⁰⁴ EN, II, I, 1103a.

¹⁰⁵ EN, II, I, 1103a.

¹⁰⁶ Haidt, J. (2004), p. 286.





evidencias que confirmen sus intuiciones iniciales, ya que éstas suelen ir acompañadas de altos niveles de certidumbre y son relativamente impermeables a la falta de confirmación¹⁰⁷. Reynolds integró muchas de las anteriores líneas de evidencia en un modelo neurocognitivo de toma de decisiones éticas basadas en los ciclos de procesamiento de información “reflexivos” y “de razonamiento” y sus interacciones, constituidas dentro de los marcos conceptuales más amplios de la teoría del proceso dual, en general, y de la neurociencia cognitiva social (SCNS), en particular¹⁰⁸. Reynolds postula un patrón reflexivo que combina la diversidad de impulsos que comprende un dilema moral (que puede ser familiar o no) frente a prototipos previamente formulados (imágenes en una variedad de modalidades sensoriales) que se almacenan en el sistema X (es decir, reflexivo)¹⁰⁹. Si la búsqueda automática produce un resultado, sobreviene el procesamiento reflexivo intuitivo; si la búsqueda automática falla en producir una coincidencia, el sistema C (es decir, reflejo) aplica denodadamente reglas de decisión abstractas con el fin

¹⁰⁷ Sonenschein, S. (2007). El sentido en que se usa el término “intuición” en este artículo difiere del “intuicionismo kantiano”: en el primero se trata de un “juicio con carga afectiva que surge a través de asociaciones rápidas, no conscientes y holísticas”, Dane, E. y Pratt, M.G. (2007), p. 40; el segundo es un intuicionismo que apela a las “normas éticas que la gente educada, reflexiva, encuentra intuitivas”, Arnold, D.G.; de Audi, R. y Zwolinski, M. (2010), p. 566.

¹⁰⁸ Reynolds, S.J. (2006). Sin embargo, de Schrijver, J. (2009) señaló aparentes discrepancias entre la explicación de la psicología evolucionista de la moralidad (PE) y la del SNC: la primera tiene que ver con el papel de más o menos sistemas cerebrales innatos independientes (módulos), mientras que en la segunda se hace un fuerte hincapié en el conocimiento y la importancia de los procesos de aprendizaje. De Schrijver concluyó que estas discrepancias aparentes son atribuibles sólo a los diferentes puntos de vista adoptados por cada uno, es decir, “ya sea retroceder” (es decir, la explicación de la PE) o “hacer zoom” (la explicación del SNC). Verplaeste, J.; Braeckman, J. y de Schrijver, J. (2009), p. 39.

¹⁰⁹ Véase Lieberman, M.; Jarcho, J.M. y Satpute, A.B. (2004).





de determinar el comportamiento. Por ejemplo, los prototipos éticos “compilados” para el soborno, el fraude, la mentira y el acoso sexual como resultado de la experiencia no sólo incluyen evaluaciones intuitivas normativas (por ejemplo, “el soborno es malo”) y una rápida reacción afectiva asociada, involuntaria, al soborno (por ejemplo, la repugnancia), sino también recomendaciones más conscientemente controladas y deliberativas que guían el comportamiento (por ejemplo, “debe oponerse resistencia al soborno”) ¹¹⁰. El análisis basado en reglas del sistema C y en el juicio activo tiene la posibilidad de intervenir, ejercer control ejecutivo y “microgestionar” el sistema X ¹¹¹, en un proceso de razonamiento consciente de orden superior (Epstein se refirió a esto como “un conflicto entre la cabeza y el corazón” ¹¹²) y de aprendizaje. El sistema C, además de proporcionar un grado de control global, también “alimenta” a este último con prototipos construidos a través de la exposición, la experiencia y el aprendizaje en complejos socioculturales específicos: en términos aristotélicos, es el desarrollo de rasgos de buena práctica y buena instrucción que apoyan la conducta moral, pero que, no obstante, pueden tener la posibilidad de estar basados en el “tipo erróneo de modelos a seguir” y el “tipo erróneo de deseos, ideas y comportamientos” ¹¹³.

Desde la perspectiva del comportamiento, generalmente tales prototipos son las bases para la experiencia intuitiva ¹¹⁴, que se manifiesta como un resultado del aprendizaje explícito e implícito del que el juicio moral no es más que un tipo. Paralelamente a esto, MacIntyre llamó la

¹¹⁰ Regan, G.M. (2007).

¹¹¹ Reynolds, S.J. (2006), p. 740.

¹¹² Epstein, S. (1994), p. 710.

¹¹³ Solomon, R. (2003), p. 49.

¹¹⁴ Kahneman, D. y Klein, G.A. (2009).





atención sobre los diferentes tipos de *phronesis*: una persona puede tener un juicio “infalible” (es decir, experto) en un área, pero ser notablemente falto de juicio en otra área, siendo las fuentes de la diferencia la experiencia y “el grado de atención que ha prestado a lo específico [es decir, ha aprendido], de cada tipo de experiencia”¹¹⁵. La *instrucción moral* puede comenzar en el aula (por ejemplo, el uso de casos y viñetas para provocar reacciones morales intuitivas¹¹⁶); sin embargo, el *aprendizaje moral* se sitúa y se confecciona hasta su máxima expresión en la arena social de la práctica¹¹⁷.

V. Aspectos socialmente localizados de la moralidad

El sentido moral, las virtudes individuales y la integridad se nutren de “la comunidad”, y tanto el individuo como el colectivo actúan moralmente; cualquier demanda en sentido contrario es un “mito peligroso”¹¹⁸. MacIntyre ha señalado que “el individuo tiene que encontrar su identidad moral a través de su pertenencia a las comunidades”¹¹⁹, por lo tanto, a fin de comprender el sentido moral individual es necesario tener en cuenta no sólo la biología y la psicología de la virtud, sino también las características relevantes de las instituciones y las estructuras sociales (como las organizaciones empresariales), y de las comunidades en las que se lleva a cabo la acción moral y se forma la identidad moral, el compromiso moral con otros, y la co-evolución de los valores morales individuales y organizacionales dentro de los marcos institu-

¹¹⁵ MacIntyre, A. (2012), p. 235.

¹¹⁶ Consultar Haidt, J. (2001).

¹¹⁷ Moore, G. (2002).

¹¹⁸ Solomon, R. (2004b), p. 1026.

¹¹⁹ MacIntyre, A. (1981), p. 205.





cionales pertinentes¹²⁰. Desde la postura biológica y del comportamiento, aunque se sostiene que la intuición es el “valor predeterminado” para el juicio moral¹²¹, se pide el razonamiento en diálogos privados o públicos y se exhorta a él si hay “conflicto de intuiciones” o si la situación social “exige un examen exhaustivo” de las facetas de un dilema moral¹²². Las bases biológicas de los módulos morales existen independientemente del marco institucional; su manifestación en la acción moral viene mediada por los procesos de cognición moral y meta-cognición moral (Figura 1), que tienen lugar dentro de las estructuras sociales y/o los marcos institucionales. Pero estos últimos no son una *Gestalt* (configuración), sino que implican una pluralidad de funciones, es decir, cuando un gerente “pasa de la esfera de la familia a la de la empresa, él o ella cambian necesariamente de perspectiva moral”¹²³.

MacIntyre acuñó el término “compartimentación” para referirse a distintas esferas de la actividad social, cada una con su propia estructura de roles y normas, que existen relativamente independientes de los de otros compartimentos del orden social (por ejemplo, los roles de administrador, padre o ciudadano) y que “determinará qué tipo de consideración debe ser tratada como relevante para la toma de decisiones y cuáles han de ser excluidas”¹²⁴. Una consecuencia negativa de esta compartimentación es un “yo dividido”, carente de conflictos y de tensiones morales, cuyo razonamiento práctico está restringido y finalmente es eliminado por la negación activa cuando un dilema moral lleva a uno más allá del papel socialmente aprobado en la actualidad, lo cual entra-

¹²⁰ Weaver, G.R. (2006).

¹²¹ Haidt, J. (2004).

¹²² Haidt, J. (2001), p. 820.

¹²³ MacIntyre, A. [1979] citado en Moore, G. (2005), p. 242.

¹²⁴ MacIntyre, A. (1999b), p. 322.





ña también una refutación activa del sentido moral. Para MacIntyre, los individuos son coautores responsables de sus propias negaciones activas y de sus rechazos a “saber lo que no saben”, y, por lo tanto, son “culpables”¹²⁵; por otra parte, al hacerlo, se condenan a sí mismos a ser disminuidos como agentes morales incapaces de reconocer y trascender la compartimentación de las funciones y responsabilidades, o de mostrar integridad o constancia. Tales rechazos activos, en consonancia con las funciones pública o socialmente aprobadas, pueden contrarrestar un sentido moral de origen biológico que da “todavía impulso a muchas de sus mejores acciones, pero estas se determinan principalmente por los deseos y juicio de nuestros semejantes; y como desgraciadamente tiene lugar, con harta frecuencia, por sus propios deseos egoístas”¹²⁶. Las negaciones activas y las refutaciones activas constituyen una disminución de la acción moral.

Las excelencias asociadas con el ‘oficio’ de una comunidad de profesionales son internas a esas prácticas¹²⁷, pero están formadas (ya sea para bien o para mal) en el contexto de los marcos institucionales y los roles socialmente aprobados¹²⁸. Estos últimos pueden tener un efecto corruptor sobre la excelencia, y “los bienes internos obtenibles de ese modo”¹²⁹ pueden estar en contra de las bases biológicas de la moralidad y ser más o menos severos bajo diferentes tipos de circunstancias¹³⁰. El carácter moral, individual y organizacional, y el dominio colectivo de las virtudes residen en la relación recíproca y reflexiva entre

¹²⁵ MacIntyre, A. (1999b), p. 329.

¹²⁶ Darwin, C. (1970), p. 133.

¹²⁷ Beadle, R. y Moore, G. (2006).

¹²⁸ MacIntyre, A. (1999b).

¹²⁹ Moore, G. y Beadle, R. (2006), p. 374.

¹³⁰ Nielsen, R.P. (2006).



los individuos y las instituciones, y entre el intelecto y el instinto (sentido moral). La figura 2 ilustra la acción virtuosa¹³¹ como *telos* desde las múltiples perspectivas de la biología, la cognición, las comunidades, las estructuras sociales y las instituciones.

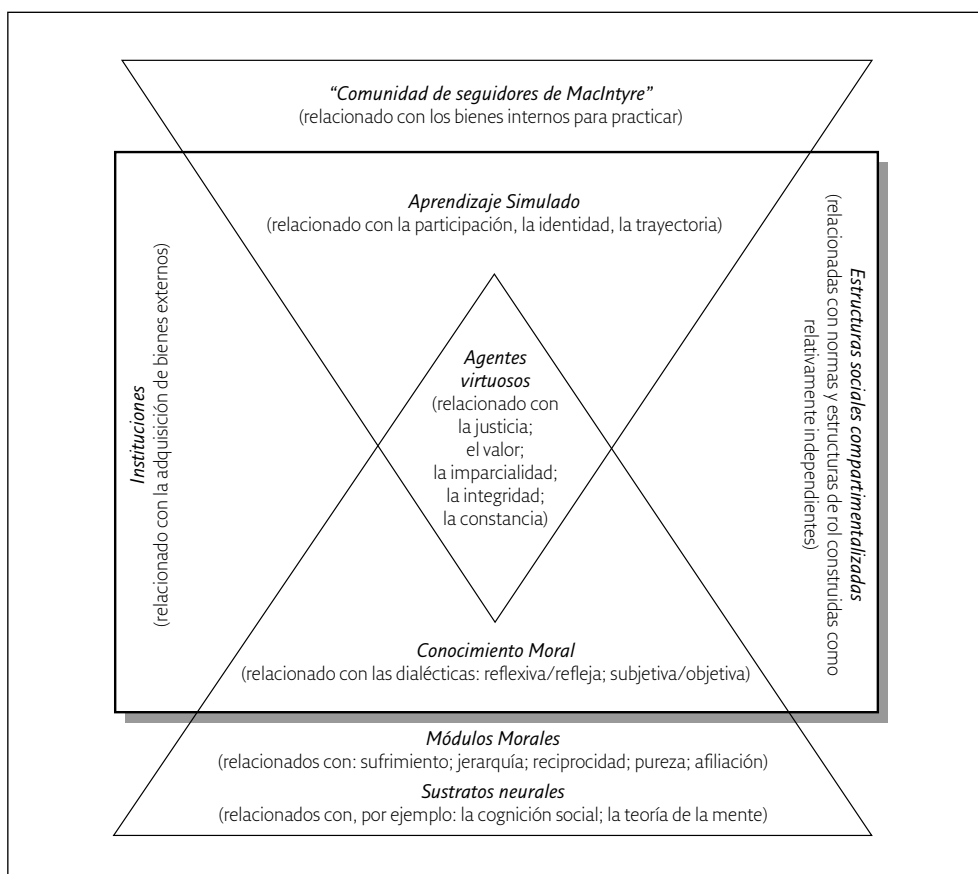


Figura 2: La agencia virtuosa como *telos* desde la perspectiva de la biología, la cognición, las estructuras y las instituciones sociales. Moore, G. (2002), p. 21; Moore, G. y Beadle, R. (2006), pp. 372-373.

¹³¹ Moore, G. y Beadle, R. (2006).





La excelencia intelectual y la excelencia moral se logran a través del dominio de los bienes internos de una práctica¹³² y contribuyen al bien superior de la *polis*; por tanto, las excelencias se sitúan dentro de una comunidad basada en la práctica (que, desde una perspectiva macintyriana, incluiría cumplir con papeles y funciones como miembros de comunidades, tales como un cuarteto de cuerda o un equipo de pesca¹³³). MacIntyre considera la práctica como “cualquier forma coherente y compleja de la actividad humana cooperativa, socialmente establecida, mediante la cual se intentan lograr los modelos de excelencia que le son apropiados a esa forma de actividad”¹³⁴. La realización y la habituación de la virtud moral dependen de la configuración correcta (es decir, del reconocimiento, el refinamiento y la habituación, véase la figura 1) del sentido moral *dentro* de una comunidad¹³⁵. Esta posición es conmensurable con la perspectiva “situada”¹³⁶, en la que el aprendizaje se entiende como entrelazado *dentro* de la estructura del contexto en que se produce, formado por el contexto, y sus normas, códigos y convenciones. Lave y Wenger definieron una comunidad de práctica como: “... Un conjunto de relaciones entre las personas, la actividad y el mundo, a través del tiempo y en relación con otras comunidades de práctica, tangenciales y superpuestas. Una comunidad práctica es una condición intrínseca de la existencia del conocimiento, y no es menor, ya que

¹³² MacIntyre, A. (1981).

¹³³ Ver MacIntyre, A. (1981).

¹³⁴ MacIntyre, A. (1987), p. 233.

¹³⁵ Rooney, D. y McKenna, B. (2008).

¹³⁶ Lave, J. y Wenger, E. (1991). Nota de las traductoras: el concepto de “aprendizaje situado”, acuñado por estos autores, se fundamenta en la participación y la colaboración, en la participación del aprendiz en una comunidad de práctica; esto es, en un contexto cultural, social, de relaciones, del cual obtiene los saberes necesarios para transformar a la comunidad y transformarse a sí mismo.





proporciona el necesario apoyo interpretativo para dar sentido a su patrimonio”¹³⁷.

Lo anterior justifica la comparación con la descripción de la práctica de MacIntyre: “Cualquier forma coherente y compleja de la actividad humana cooperativa, socialmente establecida, mediante la cual se realizan los bienes inherentes a la misma mientras se intentan lograr los modelos de excelencia que le son apropiados a esa forma de actividad, y la definen parcialmente, con el resultado de que la capacidad humana de lograr la excelencia, y los conceptos humanos de los fines y bienes que conlleva, se extienden sistemáticamente”¹³⁸.

La competencia no es ajena ni inconmensurable con ambas perspectivas. En MacIntyre la competencia implica sobresalir en beneficio mutuo de todos los miembros de la comunidad ocupada en la práctica¹³⁹. Ser excelente en las prácticas de la comunidad mejora el repertorio compartido de conocimientos y habilidades, distribuido entre los miembros de la comunidad a través de la participación y el aprendizaje, incrementando de esa manera la competitividad del grupo¹⁴⁰.

Dentro de una comunidad la formación del carácter moral es constante y permanente, es un estado de “constante devenir” y un objeto de

¹³⁷ Lave, J. y Wenger, E. (1991), p. 98.

¹³⁸ MacIntyre, A. (1987), p. 233.

¹³⁹ MacIntyre, A. (1981); Moore, G. (2002).

¹⁴⁰ La “comunidad basada en la práctica” de MacIntyre se distingue de la “comunidad de práctica” de Lave y Wenger. MacIntyre se ha ocupado directamente del poder corruptor de la organización empresarial en la práctica en la medida en que “mucho del actual trabajo productivo industrial y de servicios se organiza con el fin de excluir los rasgos distintivos de una práctica”, de tal manera que este tipo de actividad económica es “a la vez extraña y antagónica a las prácticas”, citado en Moore, G. (2005), p. 241. Lave y Wenger no se preocupan por tal “poder corruptor” en el sentido macintyriano.





renegociación constante con y en relación con nosotros mismos y los demás¹⁴¹. Por ejemplo, reinterpreto así el ejemplo de Wenger del médico del hospital en el dominio de la ética empresarial: “Para un director, tomar decisiones que hagan justicia a su identidad moral y a las demandas esenciales de su organización no es solo ‘simplemente una cuestión de tomar decisiones discretas’, debe encontrar una identidad moral que pueda reconciliar las demandas del instinto moral, que a veces son contradictorias y compiten, el rendir cuentas a sí mismo (es decir, como un agente moral), a su comunidad de práctica (por ejemplo, los bienes internos del equipo directivo), a su organización (por ejemplo, los bienes externos), y a ‘los marcos institucionales macro-sociales más amplios en los que éstos se establecen’ ‘dentro de un modo de existir en el mundo’ moral”¹⁴².

Wenger señaló que el trabajo de la reconciliación (una dialéctica) es el desafío más importante al que se enfrentan quienes aprenden cualquier oficio (por ejemplo, la dirección), igual que se llega a ser un agente virtuoso mediante la negociación y la reconciliación a través de decisiones y dominios (la integridad y la constancia del sentido moral innato sirven como un “centro de gravedad” ético o una “brújula moral”) y a lo largo del tiempo (de agente menos virtuoso a más virtuoso), dentro de los límites prescritos por los fundamentos intuitivos de la moralidad y contra un telón de fondo de marcos institucionales múltiples y cambiantes (ver Figura 2). En este sentido, Wenger hace un paralelo con la visión de la compartimentación de MacIntyre acerca de la vida social contemporánea: “Un teatro con un conjunto de escenarios contiguos sobre los que se representan una serie de dramas filosóficos morales

¹⁴¹ Véase Wenger, E. (1998), p. 154.

¹⁴² Wenger, E. (1998), p. 160.





muy diferentes, en donde se requiere a los actores que pasen de un escenario a otro, de un personaje a otro, a menudo con una rapidez asombrosa”¹⁴³.

Moore llama la atención sobre una consecuencia de esto: la creación de más de un yo, con la posibilidad de que el agente moral individual se forme (o fabrique) más de un carácter distinto, y la posibilidad de que una institución con apetito por la avariciosa persecución de bienes externos –dinero, estatus o poder– “obligue a una profunda división dentro del carácter del individuo”¹⁴⁴. MacIntyre argumentó recientemente (después de la crisis “crediticia”) que las habilidades de los “hombres del dinero” (por ejemplo, agentes de derivados), que se guían únicamente por los bienes externos, son enemigas de las virtudes, pero no se sorprendía por esto, dado que el sector financiero es un entorno de “carácter malvado”¹⁴⁵.

En este sentido, la integridad y la constancia son meta-virtudes: la integridad requiere negarse a ser un tipo de persona en un contexto y otra muy diferente en otro; la constancia extiende la integridad a exigir un compromiso con el bien durante un período prolongado de tiempo (y no distraerse con los requisitos de los diferentes contextos sociales o marcos institucionales), y habituarse a respuestas morales intuitivas adecuadas ante sucesos con una carga ética¹⁴⁶. Moore no considera las virtudes como fines en sí mismos sino como medios para que un individuo alcance los fines de su *telos* (algo todavía no “adecuadamente caracterizado”, en parte conocido, pero en parte desconocido, y esen-

¹⁴³ MacIntyre, A. (1979), pp. 127-128.

¹⁴⁴ Moore, G. (2005) p. 243.

¹⁴⁵ Cornwell, J. (2010).

¹⁴⁶ MacIntyre, A. (1999b); Moore, G. (2005).





cialmente existencial), tal vez un lugar al que los individuos llegan “alrededor del comienzo de la mediana edad, antes de que puedan incluso concebir esas nociones”¹⁴⁷. La trayectoria de la aparición de un yo virtuoso puede compararse con la noción de una “unidad” (en términos jungianos, un movimiento hacia la “individualización” a través de la resolución de la dialéctica) concebida y evaluada en conjunto, como una narrativa de la relación moral que uno tiene con su propio yo intuitivo y racional y con los demás, y con la conciencia de a dónde se dirige la narrativa¹⁴⁸. Para los seguidores de MacIntyre, el *aprendizaje moral* y la búsqueda del bien implican encontrarse con “varios riesgos, peligros, tentaciones y distracciones”¹⁴⁹ en el camino, y superarlos mediante el ejercicio de las virtudes, que proporcionan un baluarte contra las tendencias a la avaricia¹⁵⁰. El aprendizaje moral es metacognitivo¹⁵¹ en la medida en que desarrolla procesos de segundo orden, invocados por un individuo para controlar, reflexionar y dar sentido a las intuiciones morales de primer orden¹⁵², y por lo tanto, para “conocernos a nosotros mismos”¹⁵³.



¹⁴⁷ Moore, G. (2005), p. 246.

¹⁴⁸ Moore, G. (2005).

¹⁴⁹ MacIntyre, A. (1987), p. 270.

¹⁵⁰ Moore, G. (2005).

¹⁵¹ La metacognición fue definida por Flavell, J.H. (1976), p. 232, como “el conocimiento de los propios procesos cognitivos o de cualquier cosa relacionada con ellos, por ejemplo, propiedades de información o datos relevantes para el aprendizaje”.

¹⁵² Hartman, E.M. (2004); Tappan, M.B. (1990).

¹⁵³ Ver Cosmides, L. y Toobey, J. (2004).





VI. Aprendizaje moral y metacognición moral

Llegar a ser un agente virtuoso¹⁵⁴ se fundamenta en un sentido moral innato, es decir, que automáticamente evoque respuestas morales a la compasión/sufrimiento, la jerarquía, la reciprocidad, la pureza y la afiliación¹⁵⁵, con la firme advertencia de que los comportamientos basados en juicios morales intuitivos no son necesariamente virtuosos (por ejemplo, cuando virtudes intuitivas y bien practicadas, como la obediencia, se enfrentan a situaciones sobre las que no existe práctica¹⁵⁶). Pero *llegar a ser virtuoso* no es algo automático; es el resultado de la práctica y el hábito a través de la interacción de las operaciones reflexivas “calientes” del sistema 1 (intuición y afecto) y las operaciones reflexivas “frías” del sistema 2 (análisis y razón). Además, los seres humanos –los únicos entre los animales sociales– están dotados de capacidad para el lenguaje hablado y escrito y para articular, reflexionar, interpretar y dar sentido a las operaciones y resultados de las cogniciones conscientes y no conscientes. El desarrollo del carácter moral es un proyecto de aprendizaje moral cognitivo y metacognitivo en la búsqueda del perfeccionamiento práctico del sentido moral, más que un proyecto educativo ético normativo que busca una resolución intelectual de cuestiones morales generales o abstractas (es decir, la instrucción moral puede ser un requisito previo para el aprendizaje moral, pero no puede sustituir-

¹⁵⁴ Beadle, R. y Moore, G. (2005).

¹⁵⁵ Haidt, J. y Joseph, M. (2004).

¹⁵⁶ Solomon, R. (2003), Como señaló Regan, G.M. (2007), p. 945: “cómo somos no es necesariamente cómo nos gustaría ser. De hecho, la moral puede verse como un esfuerzo para cerrar esa brecha... aparte de las trampas de la falacia naturalista, esas tendencias [innatas] pueden haber surgido y jugado un papel en una etapa en la evolución humana muy diferente de nuestras circunstancias actuales”. No obstante, incluso si no estamos obligados a seguir nuestro instinto moral, estamos bien informados para entenderlo.





lo). Si esta postura tiene una dimensión normativa, es la siguiente: los gerentes y los líderes deberían aspirar a tener y tomar medidas para poseer un conocimiento de sí mismos en relación con sus procesos mentales cognitivos, volitivos y afectivos, ya que pertenecen a sus propias respuestas morales intuitivas a los desafíos éticos y a los dilemas a los que se enfrentan; por lo tanto, un elemento central de la educación moral y la formación de líderes empresariales y directivos debería ser una metacognición moral basada en la virtud.

¿Cómo se podría adquirir esa metacognición? En pocas palabras, los “cinco fundamentos” o Teoría de los Fundamentos Morales (MFT)¹⁵⁷ proporciona una base científica para el desarrollo de un plan de estudios de ética intuitiva. En el aula los casos de ética empresarial podrían escribirse basándose en los tipos de ejemplos citados en la Tabla 2, que incorpora estímulos relevantes (por ejemplo, visuales, auditivos, olfativos, narrativos, metafóricos) para evocar respuestas afectivas (es decir, intuiciones morales) y después podrían analizarse, tanto objetiva (en términos del *telos*, los bienes internos y externos, y de la compasión/sufrimiento, la jerarquía, la reciprocidad, la pureza y la afiliación) como subjetivamente (en términos de respuestas morales afectivas evocadas). Más allá de las aulas, en la arena de la práctica, los actores morales perfeccionan sus conocimientos morales, objetiva y subjetivamente, tanto por lo que reflejan *en* la acción moral (es decir, respondiendo y razonando en tiempo real en medio de un dilema moral¹⁵⁸), como por lo que reflejan *sobre* la acción moral (por ejemplo, recordando características confusas o desconcertantes de un dilema moral, reflexionando y cuestionando los sucesos a medida que parecen

¹⁵⁷ Haidt, J. y Graham, J.D. (2007); Haidt, J. y Joseph, M. (2005).

¹⁵⁸ Ver Schön, D.A. (1983).





haberse desarrollado, cuestionando los propios sentimientos, suposiciones, pensamientos y acciones, y generando nuevos prototipos). Haciendo esto los empleados pueden ser capaces, y, por lo tanto, facultados, para re-conceptualizar (a través del reconocimiento, el refinamiento y los hábitos) cuáles son o fueron sus sentimientos reconocidos (cogniciones “calientes”), sus pensamientos (cogniciones “frías”) y sus acciones, en situaciones en las que pueden ser o haber sido llamados a ser agentes morales; y además, al hacerlo, pueden llegar a desafiar y superar las amenazas a la integridad y a la constancia derivadas de las instituciones o de la sociedad¹⁵⁹.

Como se señaló anteriormente, la experiencia y la investigación reflexiva en general tienen el potencial para construir el buen juicio y la experiencia intuitiva¹⁶⁰. Los expertos intuitivos en un dominio dado (por ejemplo, la moralidad) probablemente tienen más estructuras de conocimiento moral y mejor organizadas que los novatos, muestran una mayor conciencia de la situación, y poseen procedimientos más complejos y automatizados para solucionar problemas morales complejos de forma rápida¹⁶¹. En la tradición aristotélica/darwiniana clásica, y desde la perspectiva de la metacognición moral, el desarrollo de la bondad moral es un proceso de llegar a ser más experto en el ejercicio de los sentidos morales (a lo que estamos predispuestos biológicamente) a través de la reflexión y la razón. Estas disposiciones morales innatas correctamente-refinadas quedan “congeladas en hábitos” a través de la experiencia repetida, la práctica, la corrección de errores, la instrucción, el modelado de roles, el coaching, la retroalimentación y la reflexión en y sobre las acciones morales en un dominio dado a través de múltiples

¹⁵⁹ Véase Moore, G. (2005).

¹⁶⁰ Sadler-Smith, E. y Shefy, E. (2004); Simon, H.A. (1987).

¹⁶¹ Lapsley, D.K. y Hill, P.L. (2008).





situaciones, de forma colectiva, y a través del tiempo. Sin embargo, dado que el número de posibles decisiones morales y dilemas es infinito, las virtudes siempre tienen el potencial de no ser practicadas¹⁶² y, por lo tanto, de desarrollarse torpemente, es decir, sin “artesanía”¹⁶³, convirtiendo así el aprendizaje moral y la metacognición moral en proyectos para *llegar a ser* virtuosos que duran toda la vida.

Conclusión

Los empleados que exhiben una acción virtuosa han aprendido la sabiduría práctica para ser capaces de capear “situaciones complejas en las que compiten principios incompatibles”¹⁶⁴, y también para reconciliar tensiones cuando la “cabeza” y el “corazón” entran en conflicto. El hábito de respuestas morales intuitivas adecuadas a través del aprendizaje moral autorreflexivo tiene el potencial de dotar a los directivos de la habilidad para ver las situaciones de negocios de manera integral y rápida, de “captar sus rasgos relevantes y de anticipar las implicaciones morales, sociales y financieras de las decisiones”¹⁶⁵. Las respuestas morales intuitivas no son ni buenas ni malas *per se*: las organizaciones necesitan intuiciones morales afinadas y no conscientemente reflexivas, pero también necesitan “mitigar el impacto de las demás” alentando un razonamiento moral reflexivo más consciente¹⁶⁶, fundado sobre una metacognición moral. El hecho de que el cerebro humano esté diseñado de tal forma que predisponga al *homo sapiens* a responder a los

¹⁶² Ver Salomón, R. (2004b).

¹⁶³ Moore, G. (2005).

¹⁶⁴ Hartman, E.M. (1998), p. 65.

¹⁶⁵ Roca, E. (2007).

¹⁶⁶ Regan, G.M. (2007), p. 985.





dilemas éticos intuitivamente y de manera particular¹⁶⁷, y que las virtudes con base biológica puedan trabajarse en la arena de la práctica, sugiere que, si los miembros de las organizaciones empresariales pueden ser educados en cuanto a las realidades biológicas de sus cogniciones morales “se necesitarán menos limitaciones (por ejemplo, normas o códigos) en los niveles superiores”¹⁶⁸ de las organizaciones empresariales. Las restricciones normativas de las instituciones y las organizaciones pueden crear lugares de virtud o de vicio para todos: con respecto a la amenaza moral del vicio, la costumbre puede ser resistente al cambio, reforzar los discursos dominantes, compartimentar la moralidad y estar en contra de la “raíz que contiene los mismos sistemas por los que somos capaces de responder a nuestro mundo en crisis –la biología de nuestro cerebro”¹⁶⁹. Un buen negocio requiere una conciencia moral intuitiva informada y una acción moral bien practicada, situadas dentro de las excelencias intelectuales y morales de una comunidad de práctica en la que se permita cuestionar y rechazar el conocimiento común y la sabiduría recibida, ir más allá de lo que se da por supuesto¹⁷⁰, y proteger contra riesgos colectivos de “mal aspecto”, como “el sacrificio forzoso del sustento o de la dignidad en la búsqueda de objetivos de la organización”¹⁷¹. Los programas educativos pueden proporcionar instrucción en los fundamentos del conocimiento moral objetivo, pero las propias organizaciones son los únicos lugares donde puede perfeccionarse, ejercerse y practicarse con autenticidad un sentido moral subjetivo, es decir, personal, para un buen negocio. Los diálogos,

¹⁶⁷ Haidt, J. y Joseph, M. (2004).

¹⁶⁸ Lawrence, P.R. (2004), p. 75.

¹⁶⁹ van Wensveen, L. (2005), p. 188.

¹⁷⁰ Rooney, D. y McKenna, B. (2008).

¹⁷¹ Snell, R.S. (2001), p. 323.





que son el tejido del compromiso mutuo en las comunidades de practicantes, pueden hacer que la virtud sea un hábito o pueden obstaculizar su mejora. Los discursos dominantes que establecen límites sobre el carácter moral colectivo pueden cuestionarse y desenmascarse a través de razonamientos morales reflexivos y reflejos¹⁷². Sin virtudes colectivamente ejercidas, las prácticas y los profesionales pueden ser incapaces de resistir el potencial “poder corruptor de las instituciones”¹⁷³. Llevada a su extremo, la instrumentalidad de la institución puede escindir la intuitiva naturaleza moral del individuo *antes de que la virtud* tenga la oportunidad de revelarse.

BIBLIOGRAFÍA

Aristóteles [1953 (2004)], *The Nicomachean ethics*, Penguin Books, Londres.

Aristóteles (1989), *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.

Arnhart, Larry (1998), “Darwinian natural right: The biological ethics of human nature”, *Biology and Philosophy*, vol. 15, n° 1, pp. 119-132.

Arnold, Dennis G.; Audi, Robert y Zwolinski, Matt (2010), “Recent work in ethical theory and its implications for business ethics”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 20, n° 4, pp. 559-581.

Bailey, Wendy y Spicer, Andrew (2007), “When does national identity matter? Convergence and divergence in international business ethics”, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 6, pp. 1462-1480.

¹⁷² Reynolds, S.J. (2006); Rooney, D. y McKenna, B. (2008).

¹⁷³ MacIntyre, A. (1981), p. 194.





Bandura, Albert (2002), "Selective moral disengagement in the exercise of moral agency", *Journal of Moral Education*, vol. 31, n° 2, pp. 101-119.

Bargh, John A. y Chartrand, Tanya L. (1999), "The unbearable automaticity of being", *American Psychologist*, vol. 54, pp. 462-479.

Beadle, Ron y Moore, Geoff (2006), "MacIntyre on virtue and organization", *Organization Studies*, vol. 27, n° 3, pp. 323-340.

Beugré, Constant D. (2009), "Exploring the neural bases of fairness: A model of neuro-organizational justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 110, n° 2, pp. 129-139.

Blanchard, Ken C. (2009), *Darwinian conservatism: A disputed question*, Imprint Academic, Exeter.

Blasi, Augusto (1990), "How should psychologists define morality? or, The negative side effects of philosophy's influence on psychology", en Wren, Thomas, E. (ed.), *The Moral Domain: Essays on the Ongoing Discussion between Philosophy and the Social Sciences*, MIT Press, Cambridge, pp. 38-70.

Blum, Lawrence (1998), "Community and virtue", en Crisp, Roger (ed.), *How should one live? Essays on the virtues*, Oxford University Press, Oxford, pp. 231-251.

Bolender, John (2001), "A two-tiered cognitive architecture model for moral reasoning", *Biology and Philosophy*, vol. 16, n° 3, pp. 339-356.

Casebeer, William D. y Churchland, Patricia S. (2003), "Neural mechanisms of moral cognition: A multiple aspect approach to moral judgment and decision-making", *Biology and Philosophy*, vol. 18, pp. 169-194.

Cornwell, John (2010), MacIntyre on money, *Prospect*, 176 <http://www.prospectmagazine.co.uk/2010/10/aldasair-macintyre-on-money> (acceso el 17 de enero de 2011).





Cosmides, Leda y Toobey, John (2004), "Knowing thyself: The evolutionary psychology of moral reasoning and moral sentiments", *Business, Science and Ethics*, vol. 4, pp. 93-128.

Damasio, Antonio R. (1994), *Descartes' error: emotion, reason and the human brain*, HarperCollins, Nueva York.

Dane, Erik y Pratt, Michael G. (2007), "Exploring intuition and its role in Managerial decision-making", *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, pp. 33-54.

Darwin, Charles (1882), *The descent of man and selection in relation to sex*, John Murray, Londres.

Darwin, Charles [1879 (2004)], *The descent of man and selection in relation to sex*, Penguin Books, Londres.

Darwin, Charles (1970), *El origen del hombre. Y la selección en relación al sexo*, EDAF, Madrid.

Dawkins, Richard (1989), *The selfish gene*, Oxford University Press, Oxford.

Dawkins, Richard (2006), *The selfish gene (30th anniversary edition)*, Oxford University Press, Oxford.

de Schrijver, Jelle (2009), "An evolutionary and cognitive neuroscience perspective on moral modularity", en Verplaeste, Jan; de Schrijver, Jelle; Vanneste, Sven y Braeckman, Johan (eds.), *The moral brain: Essays on the evolutionary and neuroscientific aspects of morality*, Springer, Nueva York, pp. 255-269.

Dobson, John (2005), "Monkey business: A neo-Darwinist approach to ethics codes", *Financial Analysis Journal*, vol. 61, n° 3, pp. 59-64.

Dunbar, Robin (1992), "Neocortex size as a constraint on group size in primates", *Journal of Human Evolution*, vol. 22, n° 6, pp. 469-493.





Dutton, Jane E.; Roberts, Laura M. y Bednar, Jeffrey (2010), "Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources", *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 2, pp. 265-293.

Epstein, Seymour (1994), "Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious", *American Psychologist*, vol. 49, n° 8, pp. 709-724.

Epstein, Seymour (2008), "Intuition from the perspective of cognitive-experiential self-theory", en Plessner, Henning; Betsch, Cornelia y Betsch, Tilmann (eds.), *Intuition in Judgment and Decision Making*, Taylor & Francis Group, Nueva York, pp. 23-37.

Evans, Jonathan St. B. T. (2008), "Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition", *Annual Review of Psychology*, vol. 59, pp. 1-24.

Flack, Jessica C. y de Waal, Frans B.M. (2004), "Monkey business and business ethics: Evolutionary origins of human morality", *Business, Science and Ethics*, vol. 4, pp. 7-41.

Flavell, John H. (1976), "Metacognitive aspects of problem solving", en Resnick, Lauren B. (ed.), *The nature of intelligence*, Erlbaum, Hillsdale, pp. 231-236.

Frederick, William C. (1995), *Values, nature, and culture in the American corporation*, Oxford University Press, Nueva York.

Frith, Uta y Happe, Francesca (1994), "Autism: beyond 'theory of mind' ", *Cognition*, vol. 50, n° 1, pp. 115-132.

Goel, Vinod y Dolan, Raymond J. (2003), "Reciprocal neural response within lateral and ventral medial prefrontal cortex during hot and cold reasoning", *NeuroImage*, vol. 20, pp. 2314-2321.





Goenka, Satya Narayan (1993), "Moral conduct, concentration, and wisdom", en Bercholz, Samuel y Köhn, Sherab Chodzin (eds.), *The Buddha and his teachings*, Shambala, Boston, pp. 96-121.

Graham, Jesse; Haidt, Jonathan y Nosek, Brian A. (2009), "Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 96, n° 5, pp. 1029-1046.

Graham, Jesse; Haidt, Jonathan y Rimm-Kaufman, Sarah E. (2008), "Ideology and intuition in moral education", *European Journal of Developmental Science*, vol. 2, n° 3, pp. 269-286.

Greene, Joshua D. (2003), "From neural 'is' to moral 'ought': What are the moral implications of neuroscientific moral psychology?", *Nature Reviews: Neuroscience*, vol. 4, (octubre), pp. 847-850.

Greene, Joshua D. y Haidt, Jonathan (2002), "How (and where) does moral judgment work?", *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 6, n° 12, pp. 517-523.

Haidt, Jonathan (2001), "The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment", *Psychological Review*, vol. 108, n° 4, pp. 814-834.

Haidt, Jonathan (2004), "The emotional dog gets mistaken for a possum", *Review of General Psychology*, vol. 8, n° 4, pp. 283-290.

Haidt, Jonathan y Bjorklund, Fredrick (2007), "Social intuitionists answer six questions about morality", en Sinnott-Armstrong, Walter (ed.), *Moral psychology, Vol. 2: The cognitive science of morality*, MIT Press, Cambridge, pp. 181-217.

Haidt, Jonathan y Graham, Joshua D. (2007), "When morality opposes justice: Conservatives have moral intuitions that liberals may not recognize", *Social Justice Research*, vol. 20, pp. 98-116.





Haidt, Jonathan y Joseph, Craig (2004), "Intuitive ethics: how innately prepared intuitions generate culturally variable virtues", *Dædalus*, otoño, pp. 55-66.

Halliday, John y Johnson, Mary (2009), "A MacIntyrian perspective on organizational learning", *Management Learning*, vol. 41, n° 1, pp. 37-51.

Hartman, Edwin M. (1996), *Organizational ethics and the good life*, Oxford University Press, Nueva York.

Hartman, Edwin M. (2004), "De rerum natura", *Business, Science and Ethics*, vol. 4, pp. 201-220.

Hauser, Marc D. (2006), *Moral minds*, Abacus, Londres.

Hodgkinson, Gerard P.; Langan-Fox, Janice y Sadler-Smith, Eugene (2008), "Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences", *British Journal of Psychology*, vol. 99, n° 1, pp. 1-27.

James, William (1902/1934/1982), *The varieties of religious experience*, Penguin, Nueva York.

Kahneman, Daniel y Klein, Gary A. (2009), "Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree", *American Psychologist*, vol. 64, n° 6, pp. 515-526.

Lapsley, Daniel K. y Hill, Patrick L. (2008), "On dual-processing and heuristic approaches to moral cognition", *Journal of Moral Education*, vol. 37, n° 3, pp. 313-332.

Lave, Jean y Wenger, Etienne (1991), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Nueva York.

Lawrence, Paul R. (2004), "The biological bases of morality", *Business, Science and Ethics*, vol. 4, pp. 59-79.

Lieberman, Matthew D. (2007), "Social cognitive neuroscience: A review of core processes", *Annual Review of Psychology*, vol. 58, pp. 259-289.





 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Lieberman, Matthew D. (2009), "What zombies can't do", en Evans, Jonathan St. B. T. y Frankish, Keith (eds.), *In two minds: Dual-processes and beyond*, Oxford University Press, Oxford, pp. 293-315.

Lieberman, Matthew D.; Jarcho, Johanna M., y Satpute, Ajay B. (2004), "Evidence-based and intuition-based self-knowledge: An fMRI study", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 87, n° 4, pp. 421-435.

MacIntyre, Alasdair (1981), *After virtue: A study in moral theory*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.

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

MacIntyre, Alasdair (1999a), *Dependent rational animals*, Duckworth, Londres.

MacIntyre, Alasdair (1999b), "Social structures and their threats to moral agency", *Philosophy*, vol. 74, pp. 311-329.

MacIntyre, Alasdair (2009), *God, philosophies, universities: A history of the Catholic philosophical tradition*, Continuum, Londres.

MacIntyre, Alasdair (2012), *Dios, filosofía, universidades: historia selectiva de la tradición filosófica católica*, Editorial Nuevo Inicio, Granada.

Maitland, Ian (1997), "Virtuous markets. The market as school of the virtues", *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, n° 1, pp. 17-31.

Messick, David M. (2004), "Human nature and business ethics", *Business, Science and Ethics*, vol. 4, pp. 129-133.

Midgley, Mary (2010a), "The pseudo-Darwinist conspiracy", *Royal Society of Arts Journal*, Winter, pp. 36-39.

Midgley, Mary (2010b), *The solitary self*, Acumen, Londres.

Mikhail, John (2007), "Universal moral grammar: theory, evidence and the future", *Trends in Cognitive Science*, vol. 11, n° 4, pp. 143-152.



ANTES DE LA VIRTUD: BIOLOGÍA, CEREBRO,
COMPORTAMIENTO Y 'SENTIDO MORAL'

Eugene Sadler-Smith

163





Mithen, Steven (1996), *The prehistory of the mind: The search for the origins of art, religion, and science*, Phoenix, Londres.

Moore, Geoff (2002), "On the implications of the practice-institution distinction: MacIntyre and the application of modern virtue ethics to business", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 1, pp. 19-32.

Moore, Geoff (2005), "Humanizing business: A modern virtue ethics approach", *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, n° 2, pp. 237-255.

Moore, Geoff y Beadle, Ron (2006), "In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments", *Organization Studies*, vol. 27, n° 3, pp. 369-389.

Nicholson, Nigel (2000), *Managing the human animal*, Texere, Londres.

Nielsen, Richard P. (2006), "Introduction to the special issue. In search of organizational virtue: Moral agency in organizations", *Organization Studies*, vol. 27, n° 3, pp. 317-321.

O'Neill, Patricia y Petrinovich, Lewis (1998), "A preliminary cross-cultural study of moral intuitions", *Evolution and Human Behavior*, vol. 19, n° 6, pp. 349-367.

Oakley, Justin y Cocking, Dean (2001), *Virtue ethics and professional roles*, Cambridge University Press, Cambridge.

Pinker, Steven (2002), *The blank slate: The modern denial of human nature*, Viking, Nueva York.

Pinker, Steven (2007), *The stuff of thought: Language as a window into human nature*, Allen Lane, Londres.

Regan, George M. (2007), "Moral intuitions and organizational culture", *St. Louis University Law Journal*, vol. 2006-7, pp. 941-987.





Reynolds, Scott J. (2006), "A neuro-cognitive model of the ethical decision making process: Implications for study and practice", *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n° 4, pp. 737-748.

Roca, Esther (2007), "Introducing practical wisdom in business schools", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n° 3, pp. 607-620.

Rooney, David y McKenna, Bernard (2008), "Wisdom in public administration: Looking for a sociology of wise practice", *Public Administration Review*, vol. 68, n° 4, pp. 709-721.

Sadler-Smith, Eugene y Shefy, Erella (2004), "The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making", *Academy of Management Executive*, vol. 18, n° 4, pp. 76-91.

Salavdor, Rommel y Folger, Robert G. (2009), "Business ethics and the brain", *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, n° 1, pp. 1-31.

Sandler, Ronald (2005), "Introduction: Environmental virtue ethics", en Sandler, Ronald y Cafaro, Philip (eds.), *Environmental virtue ethics*, Rowman and Littlefield, Lanham, pp. 1-12.

Schneider, Walter y Shiffrin, Richard M. (1977), "Controlled and automatic human information processing: I. Detection, search, and attention", *Psychological Review*, vol. 84, n° 1, pp. 1-66.

Schön, Donald A. (1983), *The reflective practitioner*, Temple Smith, Londres.

Scott, Elizabeth D. (2002), "Organizational moral values", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 1, pp. 33-55.

Seligman, Martin E.P. (2002), *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, Free Press, Nueva York.





Simon, Herbert A. (1987), "Making management decisions: The role of intuition and emotion", *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 1, pp. 57-64.

Snell, Robin S. (2001), "Moral foundations of the learning organization", *Human Relations*, vol. 54, n° 3, pp. 319-342.

Solomon, Robert C. (2003), "Victims of circumstances? A defense of virtue ethics in business", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 1, pp. 43-62.

Solomon, Robert C. (2004a), "Sympathy as a "natural" sentiment", *Business, Science and Ethics*, vol. 4, pp. 53-58.

Solomon, Robert C. (2004b), "Aristotle, ethics and business organizations", *Organization Studies*, vol. 25, pp. 1021-1043.

Sonenshein, Scott (2007), "The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The Sensemaking-Intuition Model", *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 4, pp. 1022-1040.

Sutherland, Keith y Hughes, Jordan (2000), "Is Darwin right?", *Journal of Consciousness Studies*, vol. 7, n° 7, pp. 63-86.

Tappan, Mark B. (1990), "The development of justice reasoning during young adulthood: A three dimensional model", en Commons, Michael L.; Armon, Cheryl; Kohlberg, Lawrence; Richards, F.A.; Grotzer, Tina A. y Sinnot, Jan D. (eds.), *Adult development: Models and methods in the study of adolescent and adult thought*, vol. 2, Praeger, Nueva York, pp. 235-247.

Trivers, Robert L. (1971), "The evolution of reciprocal altruism", *The Quarterly Review of Biology*, vol. 46, n° 1, pp. 35-57.

van Wensveen, Louke (2005), "Cardinal environmental virtues: A neurobiological perspective", en Sandler, Ronald y Cafaro, Philip (eds.), *Environmental virtue ethics*, Rowman and Littlefield, Lanham, pp. 173-194.





Verplaeste, Jan; Braeckman, Johan y de Schrijver, Jelle (2009), "Introduction", en Verplaeste, Jan; de Schrijver, Jelle; Vanneste, Sven y Braeckman, Johan (eds.), *The moral brain: Essays on the evolutionary and neuroscientific aspects of morality*, Springer, Nueva York, pp. 1-43.

Vygotsky, Lev [1934(1962)], *Thought and language*, MIT Press, Cambridge.

Wasioleski, David M. y Hayibor, Sefa (2009), "Evolutionary psychology and business ethics research", *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, n° 4, pp. 587-616.

Weaver, Gary R. (2006), "Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency", *Organization Studies*, vol. 27, n° 3, pp. 341-368.

Wenger, Etienne (1998), *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press, Cambridge.

Wilson, Edward O. (1998), *Consilience: The unity of knowledge*, Little Brown, Londres.

Wilson, James Q. (1993), *The moral sense*, Free Press, Nueva York.

Wilson, Timothy D.; Lindsay, Samuel y Schooler, Tonya Y. (2000), "A model of dual attitudes", *Psychological Review*, vol. 107, n° 1, pp. 101-126.







LA POSIBILIDAD DE LA VIRTUD*

Miguel Alzola. Fordham University

Resumen: Tener una virtud es poseer un cierto rasgo del carácter apropiado para perseguir el bien moral al que la virtud se encamina. Se supone que los seres humanos son capaces de obtener esos rasgos, pero un gran número de académicos son escépticos acerca de la existencia misma de esos rasgos del carácter y reclaman como apoyo una cantidad considerable de evidencia empírica. Este artículo está preocupado por la existencia y el poder explicativo del carácter como una manera de afirmar la posibilidad de alcanzar la virtud moral, y presta particular atención al mundo empresarial. Me propongo desafiar el así llamado reto situacional a la ética de la virtud. En el curso de este artí-

* Las primeras versiones de este artículo se expusieron en el Seminario sobre Filosofía de la Psicología en el Departamento de Filosofía de Rutgers, en el Seminario de Ética del Departamento de Filosofía de Fordham, en el Instituto de *Ethical Business Worldwide* de la Universidad de Notre Dame, y en el Seminario de la Facultad en la Escuela de Leyes de la Universidad Torcuato Di Tella. Agradezco a los asistentes a todos esos seminarios sus perspicaces sugerencias y críticas. Debo un agradecimiento especial a Robert Audi, Steve Stich, Doug Husak, Michael Baur, John Drummond, David Velleman, Benjamín Kiesewetter y Alejandro Chehtman por sus valiosas observaciones. También he recibido comentarios sumamente útiles y críticas incisivas de los editores y de tres revisores anónimos. Los defectos que siguen existiendo son, por supuesto, responsabilidad mía.





culo, defenderé cuatro tesis, a saber, que las virtudes son más que meras disposiciones de comportamiento, que al menos algunas virtudes pueden no ser rasgos unitarios, que los psicólogos no pueden inferir las virtudes a partir de observaciones de comportamiento, y que la evidencia situacional no tiene en cuenta la equivalencia de observación de los rasgos del carácter. Puesto que eso se basa en una errónea concepción de lo que es la virtud, la objeción situacional sigue sin ser convincente.

Palabras clave: Virtud, Psicología moral, Situacionismo, Carácter, Ética empresarial.

“Pues la prueba de que un hombre injusto es un hombre malo requeriría una consideración positiva de la justicia como ‘virtud’. Sin embargo, esa parte de la materia-sujeto de la ética está completamente cerrada para nosotros hasta que hayamos dado cuenta de qué tipo de característica es una virtud –un problema no de ética, sino de análisis conceptual– y cómo se relaciona con las acciones en las que está involucrada: un asunto que creo que Aristóteles nunca llegó a aclarar realmente”. Anscombe, Elizabeth (1958), *Modern Moral Philosophy*.

Si ves que tu vecino dona 300 dólares como respuesta a una determinada petición de fondos, tiendes a pensar que es una persona generosa. Si ves que le cede su asiento en el autobús a una embarazada, te inclinas a deducir que es una persona considerada. Si ves que le pega una patada a un perro en la calle con evidentes ganas de hacerle daño, concluyes que es un hombre cruel.

Todos lo hacemos. Y la psicología popular y la ética de la virtud nos dicen que tenemos buenas razones para hacerlo. Habitualmente pensamos que las personas están gobernadas por rasgos de carácter. Así lo piensan los defensores de la ética de la virtud. Explicamos lo que otros hacen y lo que nosotros hacemos en referencia a los rasgos de carácter que ellos y nosotros poseemos. Adscribir una virtud a mi vecino implica, entre otras cosas, que tiene una tendencia a hacer lo que la virtud





exige bajo las circunstancias apropiadas. Se supone que esos actos provienen de un rasgo de carácter estable y robusto. Un rasgo que es consistente a lo largo de las situaciones, es decir, que es relativamente insensible a las diferencias en el medio ambiente del agente.

Sin embargo, una gran colección de experimentos en psicología social indican aparentemente que los pequeños cambios en el medio ambiente –si uno está de buen o de mal humor, si tiene prisa o le sobra el tiempo, si recibe instrucciones por teléfono o en persona– explican por qué una persona que se comportaba según la virtud en un contexto actuó contra la virtud en otro.

Los resultados de esos experimentos se han aceptado como fundamentos para dudar de la existencia de virtudes o vicios. Los rasgos de carácter son tan débiles, arguyen Ross y Nisbett, que “no se puede predecir con precisión cómo responderá la gente en particular... usando información acerca de las disposiciones personales de un individuo”¹.

Sobre la base de tal evidencia empírica, cierto número de filósofos –sobre todo Harman (1999), Levy (2004) y Doris (2005)– han planteado recientemente una objeción a la ética de la virtud. La objeción sostiene que los rasgos de carácter del tipo postulado por la tradición de la ética de la virtud no existen como virtudes², o, en una versión más cualificada de la objeción, que esos rasgos no aportan ninguna contribución significativa para predecir y explicar el comportamiento³. El argumento sostiene que el comportamiento humano está principalmente determinado por factores situacionales más que por rasgos de carácter.

¹ Ross, R. y Nisbett, L. (1991), p. 2.

² Harman, G. (2000).

³ Doris, J.M. (2002).





En este artículo querría dirigir el debate hacia la posibilidad de la virtud y el poder explicativo de los rasgos del carácter. La pregunta de investigación es si una teoría de la virtud plausible puede explicar los hallazgos de la psicología social experimental, en particular, la evidencia empírica acerca de las virtudes de la honestidad y la compasión. En otro artículo he presentado seis objeciones metodológicas contra la interpretación habitual de los datos situacionales⁴. Completaré el proyecto en el curso de este artículo arguyendo que el situacionismo se basa en una concepción errónea de la virtud. Presentaré cuatro argumentos para mostrar que la tesis situacionista no se sostiene.

Son necesarias tres aclaraciones sobre el enfoque de este artículo. Primera, que no es un artículo sobre el también llamado debate “persona-situación”, la existencia de rasgos de personalidad, o la relativa influencia de las diferencias individuales sobre las predicciones del comportamiento humano. Es un artículo sobre la posibilidad de obtener cierta clase de rasgos del carácter que los especialistas en ética de la virtud postulan como virtudes o vicios⁵. Segunda, dada la naturaleza de la cuestión, este artículo no se ha concebido como una contribución a la medida y la operacionalización de las virtudes. Tercera, el estilo de este artículo es defensivo. Aquí no intento defender la ética de la virtud

⁴ Alzola, M. (2008).

⁵ Los rasgos de la personalidad, tal y como los estudian los psicólogos, se distinguen de los rasgos del carácter, que son la preocupación principal de los filósofos. Los rasgos de carácter son un subgrupo de los rasgos de personalidad que tienen una dimensión moral. Gert, B (2005), Brandt, R. (1970). Algunos especialistas en ética empresarial, por ejemplo, Solomon, R. (2005); Hartman, E.M. (1998), y Moberg, D.J. (1999), han sugerido que los rasgos del carácter que interesan a la ética de la virtud provienen de los rasgos estudiados por la psicología de la personalidad. Otros, por ejemplo, Audi, R. (1997), han enfatizado la distinción entre carácter y personalidad porque dos personas pueden ser radicalmente diferentes en su personalidad y muy parecidas en su carácter moral.





ofreciendo razones plausibles para apoyarla. Ni me propongo mostrar las fortalezas de los rasgos de carácter investigadas por los especialistas en ética de la virtud. Simplemente estoy defendiendo la ética de la virtud mostrando que la objeción situacionista no es convincente.

El artículo se divide en cuatro secciones. En la sección uno, empiezo por introducir brevemente la ética de la virtud y explorar la cuestión de si los hallazgos en psicología experimental son relevantes para la ética normativa. En la segunda sección resumiré la evidencia experimental acerca de la existencia y el poder explicativo de los rasgos y reconstruiré el argumento situacionista. En la tercera sección ofreceré cuatro objeciones contra la tesis situacionista. La sección cuarta ofrece algunas conclusiones.

I. Ética caracterológica y realismo psicológico

La ética de la virtud concierne fundamentalmente a la valoración moral de las personas; esto es, a las cuestiones de cómo debería ser la gente y qué rasgos del carácter son mejores para el florecimiento humano⁶. Según la ética de la virtud, los juicios básicos en ética son juicios acerca del carácter⁷. Esto explica por qué comúnmente se hace referencia a la ética de la virtud como una ética del ser diferente de una ética del hacer⁸.

Como teoría ética basada en el carácter incluye dos tesis principales. Primera, que al menos algunos juicios acerca del valor de los rasgos del carácter son independientes de los juicios acerca de lo correcto o incorrecto de las acciones. La segunda, que la noción de virtud justifica la noción de conducta correcta en un sentido que es explicativamente

⁶ Foot, P. (2001); Annas, J. (2004).

⁷ Slote, M.A. (1992); Hursthouse, R. (1999).

⁸ Appiah, K.A. (2008).





anterior a la noción de conducta correcta: el valor moral de un acto no se puede evaluar independientemente del valor moral de la persona que lleva a cabo ese acto. Esas tesis se oponen a dos planteamientos tradicionales, a saber, que el valor de los rasgos del carácter depende del valor de la conducta que esos rasgos tienden a producir y que el concepto de comportamiento correcto es teóricamente anterior al concepto de virtud. Según la ética de la virtud lo correcto es lo que un agente con un carácter virtuoso haría normalmente⁹.

¿Qué rasgos del carácter son virtudes? La justificación de las virtudes reside en el papel esencial de esos rasgos del carácter en el desarrollo humano. Las virtudes se consideran necesarias para el (y elementos constitutivos del) bienestar. Por constituir su *eudaimonia* o florecimiento, las virtudes benefician a su poseedor como ser humano.

Los rasgos del carácter postulados como vicios y virtudes por los especialistas en ética de la virtud pueden usarse para resumir el comportamiento pasado de la gente y predecir el comportamiento futuro, para explicar el comportamiento del agente en referencia al carácter individual, y para aportar evaluaciones del agente, de sus actividades y sus prácticas de forma que el valor de las virtudes y el disvalor de los vicios se atribuya directamente a su poseedor más que a sus productos.

Uno de los principales atractivos del enfoque de la ética de la virtud ahora presentado, que explica su centralidad en la teoría moral y en la ética empresarial, es que al contrario de sus principales competidores ofrece un alcance más rico de la motivación moral. Como sugiere Mur-

⁹ Esta explicación de la ética de la virtud acerca de la rectitud se enfrenta a algunas objeciones relacionadas con su alegada incompletitud, insularidad y circularidad. La discusión está más allá del alcance de este artículo. Véase, por ejemplo, Das, R. (2003) y Johnson, R.N. (2003) para las críticas, y Annas, J. (2004) y Zyl, L. (2009) para una defensa de la teoría de la virtud sobre la acción correcta.





doch, el concepto de persona propuesto por la filosofía moral moderna es poco realista psicológicamente y moralmente degradante, simplemente una voluntad delgada y abstracta que produce un comportamiento. En contraste, la ética de la virtud proporciona un equipamiento más adecuado a nuestra experiencia moral en la vida y en el contexto de la toma de decisiones. No juzgamos ni tomamos decisiones sobre la base de reglas abstractas o principios universales. Más bien actuamos sobre la base de si nuestro comportamiento encaja bien con lo que haría en esas circunstancias el tipo de persona que quisiéramos ser¹⁰.

Por lo tanto, una cuestión central que cualquier teoría de la virtud tiene que abordar es si podemos vivir una buena vida como una cuestión de hecho. Las teorías morales descuidan con demasiada frecuencia hechos sobre la naturaleza humana y sobre la sociedad hasta el punto de que, como resultado, llegan a estar distorsionados y a ser inadecuados para nuestras necesidades reales. Las teorías normativas deben tomar en serio el tipo de persona que somos, lo que realmente podemos lograr, y los tipos de estructuras cognitivas y motivacionales que tenemos¹¹. En resumen, los hechos psicológicos importan. Ellos inciden sobre la ética normativa mediante el establecimiento de limitaciones de viabilidad.

Hay un determinante fundamental acerca de qué normas puede postular una teoría moral, lo que llamaríamos aquí el requerimiento del realismo psicológico. Como señala Griffin: “Uno no puede, en el sentido relevante para la obligación, satisfacer una demanda si la demanda está más allá de la capacidad del tipo de persona que, en otros aspectos especialmente importantes querríamos ser entonces”¹².

¹⁰ Murdoch, I. (1970).

¹¹ Alzola, M. (2011).

¹² Griffin, J. (2007), cap. 5, p. 4.





El requerimiento del realismo psicológico fija límites para cualquier teoría normativa. Para que una teoría de la virtud alcance el nivel de realismo psicológico se requiere que cumpla las siguientes cuatro condiciones: primero, deben ser rasgos de carácter del tipo postulado como virtudes por los especialistas en ética de la virtud. Segundo, los seres humanos difieren en su grado de posesión de tales rasgos de carácter. Tercero, puesto que tales rasgos permiten a sus poseedores vivir una vida mejor, aumentan la probabilidad de ciertos beneficios apropiados en actitudes y comportamientos. Cuarto, la gente es capaz de desarrollar el tipo de rasgos que constituyen las virtudes tanto como los atributos mentales que fundamentan esos rasgos. Si uno de esos requerimientos es falso, están justificadas las acusaciones de falta de realismo psicológico.

Es necesario decir algo más acerca de los “rasgos de carácter del tipo postulado por los teóricos de la virtud como virtudes”. En líneas generales una virtud es un rasgo del carácter profundamente asentado que proporciona razones (normativas) para la acción junto con motivaciones apropiadas para elegir, sentir, desear, y reaccionar bien frente a un amplio abanico de situaciones. Los rasgos del carácter tradicionalmente postulados como virtudes tienen al menos dos características fundamentales: primero tienen una tendencia a influir en la conducta. Las virtudes producen normalmente una conducta apropiada a la virtud. Si alguien es honesto asumimos que tiene un carácter de un cierto tipo que nos hace esperar que se comporte habitualmente de manera honesta siempre (cuando actúa *dentro de su carácter*). Segundo, los rasgos del carácter son globales en el sentido de que alguien que posee el rasgo de la benevolencia tiene una inclinación a comportarse de manera benevolente frente a un amplio espectro de circunstancias. Así, los llamados “rasgos globales” implican predicciones consistentes del comportamiento.





II. La inconsistencia moral y la objeción situacionista

La interpretación más fuerte de esa condición de consistencia es que la posesión de una virtud implica para el agente que él o ella se comportará indefectiblemente de manera virtuosa en cualquier momento en que las circunstancias exijan tal comportamiento. En otras palabras, las atribuciones de los rasgos implican predicciones de consistencia, estabilidad e integración del comportamiento¹³.

Doris ilustra el requerimiento de consistencia con el caso de su niñera: “cuando contratamos a una niñera no le estamos atribuyendo necesariamente disposiciones admirables en términos generales, sino que lo que estamos prediciendo con seguridad es que no molestará a nuestros hijos la noche del próximo martes de siete a once cuando salgamos a cenar. Aquí y en cualquier lugar el interés central no es la tendencia general de comportamiento sino el comportamiento particular”¹⁴.

Los situacionistas afirman que la ética de la virtud es incapaz de aportar este tipo de predicciones. Existe, afirman, una vasta cantidad de evidencia empírica que indica que el comportamiento varía radicalmente con sutiles variaciones situacionales, tales como si el agente que podría ayudar tiene prisa o le sobra el tiempo, o si se encuentra solo o con otras personas en una emergencia. Sobre la base de estos hallazgos

¹³ La consistencia *transversal* en la situación significa que los rasgos del carácter se manifiestan de manera fiable en el rasgo relevante del comportamiento frente a una diversidad de condiciones que desencadenan rasgos relevantes. La estabilidad *temporal* implica que los rasgos del carácter se manifiestan de manera fiable en el comportamiento a lo largo de pruebas reiteradas de condiciones similares desencadenantes de rasgos relevantes. La *integración valorativa* implica que el caso de un rasgo con una valencia evaluativa particular se relaciona probabilísticamente con el de otros rasgos con valencias evaluativas similares. Doris, J.M. (2002), p. 22.

¹⁴ Doris, J.M. (2002), p. 74.





se indica que la consistencia transversal del comportamiento es tan baja como para poner en cuestión el papel causal de los rasgos del carácter del tipo postulado por la ética de la virtud como virtudes y vicios al determinar el comportamiento¹⁵. Puesto que una discusión comprensiva de la literatura experimental merece su propio artículo, resumiré brevemente en esta sección los principales hallazgos de los estudios que pertenecen a las virtudes de la compasión y la honestidad, los más citados por los autores situacionistas. A continuación expondré el argumento situacionista.

2.1. *Cómo la situación explica el comportamiento*

Uno esperaría que una persona generosa sea bastante insensible a sus estados de ánimo cuando va a ayudar a alguien necesitado. Sin embargo, la prueba de los efectos del humor muestra aparentemente una gran influencia de los estados de ánimo sobre el comportamiento pro-social de la gente. Por ejemplo, estudiantes a los que se les daba una galleta mientras trabajaban en la biblioteca de la universidad eran más proclives a ayudar a otro estudiante que aquellos a quienes no se les daba¹⁶. Encontrar diez centavos en la ranura de devolución de una cabina de teléfonos estaba altamente relacionado con ayudar a una tercera persona a levantar una carpeta llena de papeles que la tercera persona dejaba caer en el camino¹⁷. Adicionalmente, está ampliamente documentado que la gente está más dispuesta a ayudar cuando el ambiente tiene un olor agradable¹⁸ y que algunas anomalías estacionales en los rendimientos de las acciones están motivadas por cambios de

¹⁵ Mischel, W. (1968); Ross, L. y Nisbett, R.E. (1991).

¹⁶ Isen, A.M y Levin, P.F. (1972).

¹⁷ Isen, A.M. y Levin, P.F. (1972).

¹⁸ Baron, R.A. (1997).





humor de los inversores debidos a la falta de luz solar¹⁹ y a la variación de temperaturas²⁰.

De manera similar, la literatura empírica sobre efectos de grupo sugiere que cuando uno está solo está más dispuesto a ayudar a alguien necesitado que cuando hay más gente. Por ejemplo, es menos probable que, los transeúntes que escuchan un ataque epiléptico a pesar de llevar puestos sus auriculares busquen asistencia para la víctima si creen que hay otros testigos presentes²¹. La investigación reciente indica que simplemente imaginar la presencia de otros puede llevar a una conducta menos proclive a ayudar en una tarea posterior que no guarda relación²². Y Levine y Crowther descubrieron que cuando los transeúntes comparten relaciones psicológicas a nivel de grupo el tamaño del grupo podía animar o inhibir la ayuda²³.

Otro trabajo clásico relacionado con la virtud de la compasión es el experimento del Buen Samaritano, que mostró que el grado de prisa del sujeto ofrecía la mejor explicación sobre el comportamiento pro-social de los estudiantes del seminario. Los estudiantes del seminario a los que se les había dicho que no llegaban a tiempo a un segundo edificio estaban seis veces más dispuestos a auxiliar a una persona que parecía estar en apuros que aquellos que tenían prisa²⁴. Más recientemente un estudio dirigido por Tang, Sutarso, Davis Wu, Dolinski, Ibrahim y Wagner sobre el comportamiento auxiliador de empleados apoyó totalmen-

¹⁹ Kamstra, M.J.; Kramer, L.A. y Levi, M.D. (2003).

²⁰ Cao, M. y Wei, J. (2005). Para una revisión del impacto de los estados de ánimo y de los sentimientos sobre el juicio y la toma de decisiones véase Schwarz, N. (2002).

²¹ Darley, J.M. y Latané, B. (1968).

²² García, S.M.; Weaver, K.D.; Moskowitz, G.B. y Darley, J.M. (2002).

²³ Levine, M. y Crowther, S. (2008).

²⁴ Darley, J.M. y Batson, C.D. (1973).





te el efecto del Buen Samaritano en cuatro culturas²⁵, y en un experimento de laboratorio Wright, George, Parnsworth, y McMahan descubrieron que la gente desplegaba el comportamiento menos solidario cuando se le asignaban tareas difíciles que eran remuneradas por la obtención de objetivos²⁶.

Pero la compasión no va solo asociada al comportamiento de ayuda; se espera que una persona compasiva evite infligir daños a seres humanos inocentes. Sin embargo, los estudios sobre la obediencia a la autoridad documentan que, parafraseando a Hannah Arendt, bajo ciertas circunstancias una persona normal puede convertirse en un villano. En el experimento de psicología social más citado, los estudios de Milgram sobre la obediencia a la autoridad, los sujetos eran instruidos por un investigador científico para administrar descargas eléctricas “dolorosas, pero no peligrosas”, con sucesivos incrementos de 15 voltios, a un coparticipante (un cómplice del experimentador que, sin saberlo los sujetos, no recibía la descarga) ante respuestas incorrectas a cuestiones tipo test. En el primer grupo de experimentos, el 65% de los sujetos llegaron hasta el voltaje más alto (450 voltios), incluso aunque el coparticipante golpeaba la pared de dolor a partir de los 300 voltios²⁷. No había diferencias significativas entre las medidas estandar de personalidad entre los sujetos más obedientes y los más desobedientes. Por el contrario, las pequeñas variaciones situacionales en el diseño del experimento marcaban aparentemente la diferencia. Cuando los sujetos eran libres de elegir los niveles de descarga que podían administrar, solo el

²⁵ Tang, T.L.; Sutarso, T.; Davis Wu, G. M-T.; Dolinski, D.; Ibrahim, A.H.S. y Wagner, S.L. (2008).

²⁶ Wright, P.M.; George, J.M.; Farnsworth, S.R. y McMahan, G.C. (1993).

²⁷ Milgram, S. (1974).





3% administraba la máxima descarga, pero cuando el experimentador estaba físicamente ausente y daba sus órdenes por teléfono había un 21% de nivel de obediencia. Y cuando las descargas las administraba un cómplice, mientras el sujeto llevaba a cabo tareas secundarias, la obediencia subía hasta el 93%. En el escenario empresarial, Brief, Buttram, Elliot, Reizenstein y McCline descubrieron que la gente en una empresa simulada obedecería órdenes para emplear criterios racistas cuando tomaban decisiones personales²⁸. Y Brief, Dietz, Reizenstein Cohen, Pugh y Vaslow encontraron ejemplos de prejuicio y justificación empresarial por parte de figuras autoritarias que discriminaban a las minorías a la hora de contratar²⁹.

En el mismo sentido, los experimentos sobre la virtud de la honestidad arrojaron resultados alarmantes. Los estudios sobre la tentación y el comportamiento engañoso cuestionaban la tesis de rasgos globales que la ética de la virtud comparte con la psicología popular. Hartshorne y May dirigieron uno de los estudios más comprensivos sobre honestidad y decepción³⁰. Se colocaba a un grupo de estudiantes del nivel primario en situaciones moderadamente tentadoras. En concreto, podían engañar en exámenes copiando de una hoja de respuestas, añadiendo más respuestas después de acabado el tiempo, copiando y falsificando la respuesta a un test. También tenían oportunidad de copiar tareas. Podían copiar falsificando un record en competiciones deportivas. Podían engañar en juegos de mesa falsificando, copiando o robando. Podían robar dinero de una caja que se utilizaba en una prueba. Y podían mentir acerca de su conducta en general o acerca de sus mentiras sobre las pruebas anteriormente mencionadas.

²⁸ Brief, A.P.; Buttram, R.T.; Elliot, J.D.; Reizenstein, R.M. y McCline, R.L. (1995).

²⁹ Brief, A.P.; Dietz, J.; Reizenstein Cohen, R.; Pugh, S.D. y Vaslow, J.B. (2000).

³⁰ Hartshorne, H. y May, M.A. (1928).





Los encuestadores esperaban encontrar que había realmente sujetos honestos y deshonestos, distribuidos dentro de una escala de honestidad-deshonestidad. Encontraron que, individualmente, los niños eran bastante consistentes todo el tiempo en pruebas repetidas bajo el mismo tipo de situación, pero no frente a situaciones diferentes. Hartshorne y May encontraron que casi todo el mundo mentía en algún momento y descubrieron que la honestidad en una situación, por ejemplo, una prueba escolar, no servía para predecir el comportamiento en una situación distinta, como un robo o un juego de mesa. La consistencia en el comportamiento se debía a similitudes situacionales y no a medidas de carácter:

“Se puede discutir, por supuesto, que, de hecho, casi nunca alcanzamos una correlación cero... y eso implica algún factor común en el individuo que podría llamarse propiamente rasgo... Nuestra discusión, sin embargo, es que ese factor común no es una entidad interna que opera independientemente de las situaciones en las que se encuentran los individuos, sino que es una función de la situación, en el sentido de que un individuo se comporta del mismo modo en diferentes situaciones en proporción a lo parecidas que sean esas situaciones, de que hayan sido experimentadas como ocasiones comunes para el comportamiento honesto o deshonesto y de que se tomen como oportunidades para la decepción o la honestidad”³¹.

Igualmente, tanto un extenso estudio sobre la extroversión y la introversión llevado a cabo por Newcomb³² como un experimento sobre la puntualidad que realizó Dudycha³³ aportaron poca o ninguna consistencia entre una situación y otra.

³¹ Hartshorne, H. y May, M.A. (1928), p. 385.

³² Newcomb, T.M. (1929).

³³ Dudycha, G.J. (1936).





El poder relativo de los efectos situacionales ha sido ampliamente documentado también en la literatura académica en comportamiento organizacional³⁴. Numerosas investigaciones sugieren que “las características estructurales parecen estar más directamente relacionadas con las actitudes en el trabajo que los rasgos de personalidad”³⁵. Por ejemplo, los efectos de las percepciones del clima ético organizacional³⁶, los efectos de la cultura ética³⁷, las actitudes y conductas de los compañeros en el lugar de trabajo³⁸, los efectos del liderazgo³⁹, la intensidad del asunto⁴⁰, los códigos de ética⁴¹ y los incentivos informales⁴².

Esta literatura sobre la psicología de la compasión y la honestidad presenta una visión alarmante sobre cuán fácilmente pueden ciertas circunstancias aplastar los rasgos de carácter. Según la interpretación habitual, de la evidencia se sigue que el comportamiento pro-social no es explicado por variables de carácter sino que más bien es una función de rasgos aparentemente irrelevantes en el entorno. El comportamiento destructivo es también dependiente de la situación más que gobernado por rasgos globales del tipo postulado por los teóricos de la virtud. El hecho de que una persona engañe en una situación no significa que lo vaya a hacer (o no) en otra. En resumen, a las atribuciones de

³⁴ Snyder, Mcclckes W. (1995).

³⁵ Davis-Blake, A. y Pfeffer, J. (1986), p. 388.

³⁶ Victor, B. y Cullen, J.B. (1988); Cullen, J.B.; Victor, B. y Bronson, J.W. (1993).

³⁷ Treviño, L.K.; Butterfield, K.D. y McCabe, D.L. (1998).

³⁸ Weaver, G.R.; Treviño, L.K. y Agle, B.R. (2005).

³⁹ Brown, M.M.; Treviño, L.K. y Harrison, D. (2005).

⁴⁰ Nill, A. y Schibrowsky, J.A. (2005).

⁴¹ Greenberg, J. (2002).

⁴² Tenbrunsel, A.E. (1998).





honestidad y compasión parece faltarles tanto la consistencia transversal y temporal como la integración valorativa. La existencia de rasgos de carácter del tipo postulado por los especialistas en ética de la virtud, así como el poder explicativo y predictivo de las atribuciones del carácter, están supuestamente amenazados. Los situacionistas concluyen que lo que una persona con un carácter aparentemente bueno hará en una circunstancia particular es lo que cualquier otro hará exactamente en la misma situación si tenemos en cuenta una variación aleatoria⁴³.

2.2. El argumento situacionista

Hay al menos dos formas de articular el ataque situacionista a la teoría de la virtud. La versión más fuerte del Situacionismo, defendida por Hartman, cuestiona la existencia del carácter y, por tanto, de la virtud. En sus palabras: “No hay evidencia de que la gente sea distinta en rasgos del carácter. Difieren en sus situaciones, en sus percepciones de sus situaciones. Difieren en sus fines, sus estrategias, sus neurosis, su optimismo, etc. Pero los rasgos del carácter no explican qué diferencias hay”⁴⁴.

Por tanto, si no hay rasgos del tipo postulado por los especialistas en ética de la virtud como virtudes (y vicios) no podemos ser virtuosos y, si no hay virtudes, tampoco puede haber teorías de la virtud.

Una segunda versión del Situacionismo, más cualificada, no defiende la reivindicación de que los rasgos de carácter no existen en absoluto, más bien sostiene que las atribuciones del carácter no tienen mucho poder explicativo ni predictivo. En contraste, los factores situacionales que parecerían tener menos significado moral tienen más poder expli-

⁴³ Harman, G. (2000).

⁴⁴ Harman, G. (2000), p. 329.





cativo que cualquier cualidad personal. A las atribuciones de rasgos de carácter, sigue el argumento, les falta consistencia transversal e integración valorativa. Esto se toma como evidencia de que esas cualidades personales, si existen en verdad, son demasiado débiles y localizadas para calificarlas como virtudes. Flanagan fue el primero que articuló esta visión matizada del situacionismo en 1991 que recientemente ha sido defendida por Doris⁴⁵.

En última instancia, la objeción situacionista a la ética de la virtud entraña una acusación de falta de realismo psicológico. Pero téngase en cuenta que el Situacionismo no cuestiona la afirmación de que las virtudes no son alcanzables por seres humanos “normales” porque la teoría es demasiado exigente (es decir, porque solo los héroes y los santos pueden alcanzar la virtud completa). Más bien, el situacionista simplemente niega la misma posibilidad de construir una teoría sobre la base de rasgos de carácter que no existen o cuyo poder explicativo es insignificante.

Podríamos reconstruir la forma lógica del argumento situacionista de esta forma:

- 1) La psicología moral que subyace a la ética de la virtud depende del carácter.
- 2) Esa dependencia del carácter defiende la influencia determinante de los rasgos globales del carácter sobre el comportamiento humano.
- 3) Los datos empíricos de la psicología social desacreditan la influencia determinante y la propia existencia de rasgos globales del carácter sobre el comportamiento humano.
- 4) Por tanto, la investigación empírica refuta las suposiciones basadas en el carácter.

⁴⁵ Flanagan, O.J. (1991) y Doris, J.M. (2002).





5) Por tanto, la psicología moral que subyace a la ética de la virtud es empíricamente inadecuada⁴⁶.

Si se defiende el argumento situacionista, la ética de la virtud sería inadecuada como teoría empírica y cuestionable como teoría normativa sobre la base del realismo psicológico.

III. El argumento en contra del Situacionismo

Se podrían pensar al menos cuatro formas de responder al ataque situacionista.

En primer lugar, se puede liberar a la ética de la virtud de cualquier relación con el carácter. Según esa visión, las nociones de virtud se aplicarían a las acciones y los estados mentales que suceden en un momento particular más que a rasgos de carácter globales y robustos. Hurka defiende esta estrategia sugiriendo que en las áreas típicas de ámbito moral, “la virtud se encontraría principalmente en las actitudes cotidianas⁴⁷. De forma más radical, Harman y Thomson abogan por una visión de la ética de la virtud inusual, cuando menos: “Una ética de la virtud sin rasgos de carácter”, como manifiesta el título de un artículo de Harman⁴⁸. Esta postura puede fácilmente hacer a la ética de la virtud impermeable a la objeción situacionista, pero renuncia a todas las aspiraciones de mejorar el carácter. La explicación del comportamiento no es la única función a la que sirven las atribuciones de la virtud. Las ads-

⁴⁶ Alternativamente, Doris propone ver el argumento situacionista como inferencia abductiva: la variedad del comportamiento humano se explica mejor por referencia a la hipótesis de que las virtudes raramente son manifestadas en seres humanos. Doris, J.M. (2005), p. 633. Yo utilizaré mi propia explicación porque une las versiones más fuerte y más débil del Situacionismo.

⁴⁷ Hurka, T. (2001), p. 43.

⁴⁸ Harman, G. (1999) y Thomson, J.J. (1997).





cripciones de la virtud sirven como fuente de información, explicación, predicción y evaluación moral según la mejor versión de la ética de la virtud.

En segundo lugar, podría argüirse que la evidencia experimental no afecta a la ética de la virtud. La ética de la virtud es principalmente una teoría normativa; no debería ser descartada sobre la base de que no aporta predicciones infalibles acerca de cómo se comporta la mayoría de la población. Esta respuesta podría seguirse de las líneas de una pura teoría *aretáica*, que pretende proporcionar una explicación de la vida moral ideal. Las virtudes son ideales morales que deberíamos intentar obtener incluso aunque no vayamos a conseguirlos. Appiah, entre otros, defiende el siguiente planteamiento:

“Las explicaciones filosóficas del carácter ideal de la compasión, su concepción como virtud, no necesitan hacer ninguna suposición especial acerca de lo fácil o lo extendida que está esa profunda disposición. Adquirir una virtud, como ya sabía Aristóteles, es duro; es algo que dura muchos años y la mayoría de la gente no lo hace. ...Pero difícil no es lo mismo que imposible y quizás podamos ascender en la escala de esas virtudes aspirando al ideal pleno”⁴⁹.

El hecho de que la virtud sea rara –asumiendo, por el momento, que eso es un hecho–, el hecho de que la gente sea imperfecta y no completamente virtuosa, no es una amenaza seria a la teoría de la virtud. La verdadera virtud es lo bastante rara como para dejar una huella estadísticamente significativa en los estudios psicológicos⁵⁰.

La segunda respuesta también es difícil. Si es verdad que somos tan susceptibles a las variaciones situacionales y tan ajenos a ese hecho,

⁴⁹ Appiah, K.A. (2008).

⁵⁰ Kamtekar, R. (2004).





podría ser simplemente imposible desarrollar la compasión, la honestidad, y otros rasgos de carácter virtuoso. Y si las virtudes son inalcanzables para los seres humanos normales, si solo son ideales, la ética de la virtud falla en conseguir uno de los valores ligados al requerimiento del realismo psicológico presentado en la sección 1.

En tercer lugar, se puede discutir la interpretación situacionista de la evidencia empírica. Al considerar mi reconstrucción del argumento situacionista en la sección 2, podría argüirse que la tercera premisa del argumento falla. En otro trabajo, he cuestionado la tercera premisa –la afirmación de que los datos empíricos desacreditan la influencia determinante (y la existencia misma) de los rasgos de carácter del tipo postulado por los especialistas en ética de la virtud– porque se basa en una interpretación incorrecta de la evidencia empírica. Hay gran cantidad de evidencia en la psicología de la personalidad que documenta los efectos del carácter sobre la toma de decisiones éticas. Y hay un gran número de problemas metodológicos asociados con los experimentos antes mencionados que desacreditan la tesis situacionista⁵¹. Tomadas en su conjunto, las seis objeciones constituyen un argumento con sólido soporte empírico contra la tercera premisa del argumento situacionista.

⁵¹ He presentado específicamente seis objeciones metodológicas –en aras de la brevedad aquí solo las mencionaré– indicando que los datos empíricos no aportan ninguna razón para dudar de la existencia de los rasgos del carácter del tipo postulado por los defensores de la ética de la virtud como virtudes o de la influencia de tales rasgos sobre el comportamiento humano, fueren cuales que fueren. Los estudios citados por los situacionistas involucran consistencia artificial, resultados incongruentes, condiciones experimentales que impiden la expresión de las virtudes, estudios transversales que pueden ser poco fiables, extrapolaciones potencialmente engañosas del comportamiento en grupo al comportamiento individual y extrapolaciones inapropiadas del comportamiento infantil al comportamiento adulto en estudios relacionados con el razonamiento moral. Alzola, M. (2008).





En cuarto lugar, se puede objetar la conceptualización de la virtud que presenta el Situacionismo. En esta sección presentaré cuatro argumentos para objetar la primera premisa del argumento situacionista, esto es, la afirmación de que los defensores de la ética de la virtud están comprometidos con la doble tesis de que solo los rasgos de carácter explican la conducta de la gente y que las virtudes son solo disposiciones del comportamiento⁵². En otras palabras, sostendré que el Situacionismo defiende una noción de virtud errónea.

3.1. *Las virtudes como disposiciones del comportamiento*

Se pueden distinguir dos dimensiones del carácter. Los situacionistas enfatizan el aspecto relativo al comportamiento para negar la dimensión interna. Según el Situacionismo, si ciertas disposiciones son virtudes y otras son vicios, solo son disposiciones hacia el comportamiento moralmente bueno y malo, respectivamente⁵³. Esto es, para una

⁵² He distinguido una versión más fuerte y una más débil del argumento situacionista en la sección 2. Afirmando que, si mis objeciones se sostienen contra la versión fuerte, deberían funcionar contra la versión más débil. Agradezco a R. Edward Freeman por animarme en este punto.

⁵³ Decimos que una copa de vino tiene disposición a romperse cuando se tira al suelo, lo cual significa que esa disposición tiene que ver con la posibilidad de la rotura de la copa bajo ciertas condiciones. Tengo disposición a llorar cuando escucho el aria de Lenski en la obra *Eugenio Onegin* de Tchaikovsky. Las disposiciones –a diferencia de las propiedades categóricas– implican subjuntivos condicionales. La fragilidad –una propiedad característica– de la copa de vino implica que el cristal se romperá si se golpea. Ciertos filósofos –por ejemplo, Carnap, R. (1936-1937); Ryle, G. (1949); Quine, W.V. (1960); Mackie, J.L. (1977); Armstrong, D.M.; Martin, C.B. y Place, U.T. (1996) – han refrendado la visión de que un objeto tiene una cierta disposición si y solo si, el objeto produjera la manifestación asociada si estuviera bajo las condiciones de manifestación. No examinaré en este artículo la cuestión de si tiene sentido tratar los rasgos del carácter como disposiciones metafísicas. Véase también Upton, C. (2009).





persona poseer una virtud, por ejemplo, la virtud del coraje, es estar dispuesta a comportarse de la forma esperada bajo ciertas condiciones relativamente frecuentes.

Como Doris señala: “Atribuir un rasgo de carácter o de personalidad es decir, ‘entre otras cosas’, que alguien está dispuesto a comportarse de una determinada manera bajo ciertas condiciones dadas”⁵⁴.

El requisito “entre otras cosas” es crucial, pero los autores situacionistas parecen tener poco que decir acerca de “las otras cosas” puesto que se centran abrumadoramente en el componente de comportamiento. Una persona valiente, sugieren, es simplemente alguien que se comporta indefectiblemente de forma valiente en respuesta a ciertas condiciones que exigen un comportamiento valiente.

El Situacionismo sugiere que podemos investigar la pertinencia de atribuir rasgos de carácter sin un análisis conceptual del tipo sugerido por Anscombe en la cita inicial acerca de qué tipo de característica es una virtud. Las atribuciones de rasgos se hacen solamente sobre la evidencia del comportamiento. Incluso si el comportamiento está causado por factores internos, el comportamiento puede –de acuerdo con la tesis situacionista– clasificarse y predecirse sin recurrir a esos factores. Puesto que el experimentador no consigue observar regularidades relevantes respecto al comportamiento que le permitan atribuir rasgos de carácter, los situacionistas concluyen que no podemos atribuir rasgos ni clasificarlos en tipos.

En contraste, los teóricos de la virtud destacan la importancia de la dimensión interna del carácter al definir la virtud como “una cualidad interna de un agente y de sus actos”⁵⁵. La ética de la virtud está relacio-

⁵⁴ Doris, J.M. (2002), p. 15.

⁵⁵ von Wright, G.H. (1963).





nada con el espectro total de una vida humana más que con una acción particular o una decisión individual.

Sostengo que la mejor explicación filosófica de la virtud es no-reductiva. Entendemos que la virtud es algo duradero en oposición a sentimientos, pensamientos, y acciones momentáneas, que son insuficientes para caracterizar el aparato psicológico de la virtud. Poseer un carácter virtuoso implica poseer una capacidad de albergar pensamientos de orden superior sobre pensamientos que permiten a la persona reflexionar y cambiar sus propias creencias y patrones de razonamiento. Una persona virtuosa tendrá en cuenta qué deseos, valores, y creencias de orden superior deberían gobernar su vida⁵⁶. Dentro de los límites, cultivará ciertos deseos de orden superior –como el deseo de superar su miedo a pasar vergüenza– y se liberará de otros, como el deseo de ser vengativo. Esos deseos no consisten simplemente en tener o carecer de ciertos deseos de primer orden, sino en que sus deseos de primer orden deberían ser efectivos en el sentido de que ordenasen la acción⁵⁷. También desarrollará valores y cultivará la adhesión a ciertos principios gracias a la reflexión y la disciplina adquirida. Poseer un valor implica querer poseer ciertas clases de deseo. Si yo valoro la “honestidad”, eso implica que quiero ser el tipo de persona que realmente quiere devolver la cartera que encontré en la calle a su propietario, incluso si la cartera está llena de un dinero que necesito desesperadamente. No quiero ser solo alguien que reconoce que es un deber devolver la cartera. Tener un carácter virtuoso es también cuestión de cultivar las emociones apropiadas. Me sentiré bien y no enfadado al devolver la cartera. Ciertamente, incluso una persona de carácter virtuoso estará influida por el entorno. Pero una persona virtuosa per-

⁵⁶ Frankfurt, H. (1971).

⁵⁷ Lewis, D. (1989).





cibirá las situaciones correctamente, aprovechará los rasgos moralmente destacados de la situación, tanto si es un acto particular, por ejemplo, una mentira, como si no lo es. Por consiguiente, el buen carácter es también un asunto de racionalidad.

El carácter moral, en definitiva, consiste en deseos y valores de orden superior, creencias, capacidades de enmarcado, emociones y patrones de comportamiento perdurables que tienen alguna relación con cuestiones morales. A pesar de que están relacionados entre sí, esos elementos de carácter no pueden describirse recíprocamente (es decir, en términos de disposiciones conductuales). Para que una acción sea propia de un estado de la virtud –es decir, para que una acción sea expresiva de la virtud– debe ser una expresión de estados internos apropiados.

Obsérvese que esta objeción desacredita la primera premisa del argumento situacionista. Tradicionalmente, los psicólogos de la personalidad se han preocupado por cómo los estados psicológicos varían entre los individuos, mientras que los psicólogos sociales han estado más preocupados por cómo los estados psicológicos varían a través de las situaciones. Ahora bien, las capacidades de encuadre y las percepciones del sujeto implican cogniciones. Por lo tanto, no hay una distinción tajante entre ambos. Tal conclusión es coherente con lo que se llama el enfoque interaccionista, en virtud del cual el comportamiento se entiende como un producto de la interacción entre la persona y la situación⁵⁸.

En resumen, las virtudes operacionalizadas por los situacionistas tienen poco que ver con la tradicional conceptualización de la virtud. Los situacionistas defienden que la posesión de un cierto rasgo de carácter

⁵⁸ Chatman, J.A. (1989).





X implica que una conducta X es una condición necesaria y suficiente para atribuir el rasgo X al agente. Pero, afirmo, la conducta X no es condición necesaria ni suficiente para garantizar una adscripción de virtud. No es necesaria porque una persona virtuosa puede dejar de actuar de manera X y ser todavía virtuosa, como explicó Aristóteles al describir al hombre generoso, que puede responder de una manera menos que perfectamente generosa (EN1121a5-7), y al hombre justo, que no siempre necesita actuar de manera perfectamente justa (EN 1134a16-17)⁵⁹. Y no

⁵⁹ Annas parece en desacuerdo. Ella aboga por una visión más estricta de la consistencia conductual transversal. Una persona valiente debe comportarse valientemente en un amplio rango de situaciones, lo cual significa, en líneas generales, en *toda* situación. Como ella afirma: “Es difícil ver cómo podría excluirse alguna situación”, Annas, J. (2003), p. 33. Sin embargo, como defienden otros comentaristas, el Estagirita no va tan lejos. Sostiene un retrato de la persona virtuosa más realista que idealizado. Curzer, H.J. (2005); Upton, C. (2009). Pero debemos ser cuidadosos. Si la persona totalmente virtuosa puede fallar y comportarse de una manera no perfectamente virtuosa, se sigue que la ética de la virtud no puede determinar la acción correcta por referencia a lo que haría la persona virtuosa. En respuesta a Annas, se podría argumentar que incluso la persona no idealmente virtuosa pero sí razonablemente virtuosa puede comportarse de una manera no perfectamente virtuosa, o que incluso la persona totalmente virtuosa puede actuar de formas que son indeseables desde el punto de vista de una virtud concreta, como la honestidad o la compasión (véase la sección 3.4). La primera afirmación parece referirse a una clase de deficiencia en el agente, mientras que la segunda se refiere a una deficiencia (o inconveniencia) en el mundo más que en el agente. Todo lo que necesito para mi argumento es la segunda afirmación, que también es menos controvertida (porque no necesitamos llamar a esas acciones “menos que totalmente virtuosas” o incluso “erróneas” sino solo indeseables desde el punto de vista de alguna otra virtud). En otras palabras, la afirmación de que la persona virtuosa a veces falla es diferente de la afirmación de que el mundo es, a veces, de tal manera que la persona virtuosa debe actuar en formas que son indeseables en ciertos aspectos. Los dilemas morales solo pueden respaldar la segunda afirmación, pero no la primera. Agradezco a Benjamin Kiesewetter por insistirme en que aclarara este punto.





es suficiente porque, como se explicó antes, una virtud no es una disposición conductual. Como mínimo, el agente debe tener un buen motivo para su conducta para que su disposición cuente como virtud. Es posible tener una disposición a comportarse honestamente por miedo a las consecuencias negativas de la conducta deshonesto para uno mismo, sin preocuparse en absoluto por los intereses de los demás. Tal comportamiento, siempre que tenga sentido llamarlo “comportamiento honesto”, no cuenta como una manifestación de una virtud porque la acción no se deriva del rasgo de carácter de la honestidad. Por el contrario, un agente puede poseer la virtud de la gratitud sin decir la palabra “gracias”. O bien, un agente puede carecer de la virtud de la gratitud y aun así realizar un acto parecido a un “acto de gratitud”. Del mismo modo, una disposición mal motivada puede ser incluso de utilidad social en comparación con la alternativa de no tener ninguna disposición hacia el comportamiento honesto o agradecido. Pero pocos pensarán que es lo suficientemente bueno como para ser considerado una virtud.

Por lo tanto, la falta de coherencia en situaciones transversales no es una amenaza grave para la ética de la virtud cuando la virtud se conceptualiza correctamente, es decir, cuando no se reduce meramente a disposiciones conductuales.

3.2. *Virtudes no unitarias*

A estas alturas sabemos que las virtudes no son simplemente disposiciones de comportamiento. La honestidad, por ejemplo, no es sólo una disposición a comportarse de una manera honesta, es decir, una disposición a actuar tal como exige el deber de honestidad. A continuación, tenemos que discutir qué tipo de características son las virtudes. Vamos a considerar, una vez más, el caso de la honestidad. Los estudios sobre la honestidad y el engaño de Hartshorne y May son ampliamente





citados para apoyar la afirmación de que el comportamiento basado en rasgos relevantes es inconsistente y, en concreto, que el comportamiento honesto es una situación altamente específica. ¿Qué nos dicen los hallazgos de Hartshorne y May acerca de la existencia y el poder explicativo del rasgo de carácter de la honestidad (y el engaño)?⁶⁰.

Hartshorne y May esperaban encontrar en sus estudios sujetos honestos y deshonestos distribuidos de manera bimodal en una escala de honestidad-deshonestidad, pero no encontraron estabilidad conductual. Los niños individualmente se comportaron uniformemente de manera honesta y deshonesto, en pruebas repetidas de un mismo tipo de situación. Sin embargo, los investigadores encontraron correlaciones muy bajas entre las pruebas de engaño insuficientes para producir evidencia de la existencia de un rasgo de honestidad (o engaño). Por ejemplo, había una correlación alta entre copiar de una hoja de respuestas una pregunta de examen y copiar una respuesta en una prueba similar un día más tarde (0.70), pero no con seguir trabajando en una prueba de velocidad después de que el tiempo se acabara (0,29). Es verdad que unos pocos niños (menos del 4 por ciento) engañaron tan a menudo como tuvieron oportunidad, y unos cuantos niños no hicieron trampa en ninguna de las oportunidades que se les presentaron (7 por ciento). Pero los psicólogos sociales no se ocupan de estos casos extremos. En cambio, buscan los factores causales que tienen poder explicativo social más que individual.

⁶⁰ Se puede responder rápidamente a esta cuestión diciendo simplemente “nada”. No hay mucho que decir acerca del estado del carácter de los adultos sobre la base de observaciones de comportamiento inconsistente de niños en edad escolar porque se espera que los niños sean más influenciados, menos obligados a ideales particulares de conducta y menos integrados que los adultos. He discutido esta objeción a los experimentos de Hartshorne y May en Alzola, M. (2008).





Los situacionistas sostienen que tales factores causales son rasgos del ambiente más que disposiciones localizadas dentro de la persona. El poder explicativo y predictivo de las atribuciones de rasgos –por ejemplo, de atribuir la virtud de la honestidad– es mucho más débil que el de ciertas características de las situaciones en las que la persona se encuentra.

Ahora bien, el argumento de que los coeficientes de correlación bajos reportados por Hartshorne y May demuestra que los niños no fueron uniformemente honestos (o deshonestos) en situaciones diversas supone implícitamente que la honestidad es un rasgo unitario. En otras palabras, se supone que cada niño tiene la misma propensión a hacer trampa en diversas situaciones. Pero no es obvio que no engañar, no mentir y no robar son el mismo tipo de comportamiento, o que deberían ser ordenados por un solo rasgo psicológico, a pesar de que estén incluidos bajo la misma etiqueta, “honestidad” o “engaño”.

Mi argumento no es original. Los teóricos de los rasgos del carácter han discutido la generalidad del rasgo de la honestidad durante décadas. La doctrina de la especificidad del comportamiento moral en psicología⁶¹ resiste la conceptualización abstracta de la honestidad como un rasgo de carácter válido y favorece una visión alternativa de que muchos tipos diferentes de comportamientos específicos, que son independientes, se agrupan bajo el mismo rótulo.

Incluso si reducimos la honestidad –como defienden los situacionistas– a una disposición de no engañar, una disposición de no mentir, y una disposición de no robar que vienen empaquetadas juntas por alguna razón, no es obvio que tales disposiciones estén profundamente

⁶¹ Burton, R. (1963).





conectadas ni que no puedan contarse como virtudes de forma independiente una de otra. De hecho, la justificación, los roles, y la estructura psicológica de tales disposiciones son muy diferentes. Mientras que la maldad de hacer trampa está relacionada con adquirir ventajas injustas en un sistema que se supone que uno defiende, la maldad de mentir tiene que ver con el respeto a la dignidad de los demás, y la maldad de robar con socavar la posesión segura de la propiedad, de la que la gente debe disfrutar⁶².

Como Lehmann y Witty concluyeron en 1934: “[U]na y otra vez, una serie de pruebas diseñadas para medir rasgos tales como...la honestidad produce resultados tan poco fiables...que uno llega a cuestionarse la existencia actual de un rasgo general”⁶³.

Si los motivos para el engaño, la mentira y el robo son diferentes, no es ninguna sorpresa que las correspondientes disposiciones de conducta sean independientes. Podemos incluso encontrar inconsistencias de conducta en situaciones transversales con respecto a cualquiera de estas tres disposiciones. Pero debemos ser cuidadosos al evaluar los hallazgos aportados por Hartshorne y May, Newcomb y similares sobre la virtud de la honestidad. Los niños podrían diferir en su tendencia a engañar de varias formas, por lo tanto, no deberíamos esperar altos coeficientes de correlación.

Algunos autores proponen añadir estos grupos de disposiciones heterogéneas y de dominio específico para formar una única disposición compuesta más inclusiva⁶⁴. En la sección de conclusiones discuti-

⁶² Kamtekar, R. (2004).

⁶³ Lehmann, H.C. y Witty, P.A. (1934).

⁶⁴ Flanagan, O.J. (1991).





ré brevemente si estas disposiciones locales y limitadas pueden merecer la consideración de virtudes.

3.3. *La virtud, la continencia y la akrasia*

La tercera objeción sostiene que los datos experimentales a los que acuden los situacionistas para desacreditar la ética de la virtud no capta una distinción clave en la literatura de la virtud entre la incontinencia y el vicio, y la continencia y la virtud⁶⁵. La virtud y el vicio no constituyen una clasificación exhaustiva de los estados de carácter. Más bien señalan el punto final de un espectro de varios tipos de estado de carácter, específicamente, virtud heroica, virtud ordinaria, continencia, incontinencia, vicio y embrutecimiento. Los dos estados de interés aquí son la continencia (*enkrateia*) y la debilidad de voluntad (*akrasia*).

Una persona de voluntad débil carece de la unidad entre razón y sentimiento que caracteriza a la persona de verdadera virtud. Aunque reconoce y aspira al bien tiene emociones y apetitos que le tientan a alejarse del bien. Y, a diferencia de una persona continente, el agente de voluntad débil cede a la tentación y, quizá con remordimiento, hace lo que sabe que es equivocado⁶⁶.

Como explica Milgram, sus sujetos no eran simplemente personas sádicas. Tampoco eran ciegamente obedientes: los sujetos “sudaban, temblaban, tartamudeaban, se mordían los labios, gemían y se clavaban las uñas en la palma de la mano. Estas eran características habituales, más que respuestas excepcionales al experimento”⁶⁷. Podría decir-

⁶⁵ EN 1145a15-1145b14.

⁶⁶ Davidson, D. (1980); Audi, R. (1979).

⁶⁷ Milgram, S. (1963), p. 375.





se que los sujetos de Milgram que recorrieron todo el camino hasta el voltaje más alto a pesar de sus profundas dudas, fueron persuadidos con demasiada facilidad por una figura de autoridad en la que confiaban para hacer lo que iba en contra de su mejor juicio y de sus sentimientos.

Incluso si se concede que podría existir una conexión lineal entre las virtudes –definidas como disposiciones de conducta– y la conducta, todavía podrían explicarse las inconsistencias de conducta en función de los obstáculos cognitivos y motivacionales a la razón práctica. Las personas dejan de hacer lo que es correcto por las razones correctas ya sea porque tienen creencias morales equivocadas –la persona viciosa– o porque tienen creencias correctas, pero no actúan según ellas –los ácratas⁶⁸.

Si estamos preocupados exclusivamente por la conducta observada carecemos de información suficiente para extraer inferencias sobre un estado de carácter de la persona. Al observar la conducta, el experimentador podría fácilmente confundir a la persona continente con la persona virtuosa, y a la persona incontinente con la persona viciosa. Y, como expuse en la anterior objeción, aunque la ausencia de una conducta apropiada puede conducir a dudar si una persona posee la virtud relevante, la presencia de una conducta apropiada no implica que una persona posea la virtud relevante.

Permítanme que ilustre la diferencia entre virtud y continencia con un ejemplo empresarial. El ejecutivo continente (encrático) no paga sobornos y se puede confiar en que no va a hacerlo. Pero se pasará el resto de su vida pensando en las oportunidades profesionales y los pla-

⁶⁸ EN 1105a23-1105a35.





ceres personales que podría haber disfrutado si los hubiera pagado. Por el contrario, el ejecutivo virtuoso no es tentado por esos pensamientos en absoluto: disfruta al abstenerse de pagar sobornos porque, no solo hace lo que le dictan sus rectos principios, sino que su comportamiento responde también a sentimientos, deseos y creencias rectos que son relevantes.

Una distinción similar debería hacerse entre la persona incontinente (el ácrata) y la persona viciosa. Milgram declara:

“observé cómo un hombre de negocios maduro e inicialmente aplomado entraba en el laboratorio sonriente y confiado. Al cabo de 20 minutos quedó reducido a un crispado despojo tartamudeante que se aproximaba rápidamente al punto de un colapso nervioso. Constantemente se pellizcaba la oreja y se retorció las manos. Llegó un momento en que se golpeó la frente con el puño y balbuceó: ‘Oh Dios, detén esto’. Y aun así siguió respondiendo a cada palabra del experimentador y obedeció hasta el fin”⁶⁹.

Compare tal reacción con la de Bruno Batta, uno de los sujetos que llegó hasta los 450 voltios en la denominada variación del toque de proximidad de los estudios de Milgram (Experimento 4), en el que el profesor presionaba las manos del alumno sobre una mesa de descarga. Batta mostró una “total indiferencia” ante el alumno, fue “sumiso y cortés” con el experimentador e incluso culpó al alumno por su terquedad al negarse a responder después de los 330 voltios⁷⁰. Mientras que el comportamiento del ejecutivo puede revelar una voluntad débil, el comportamiento de Batta no parece entrar en conflicto con su estado

⁶⁹ Milgram, S. (1963), p. 377.

⁷⁰ Milgram, S. (1974), pp. 46-47.





interior: no experimenta ningún remordimiento porque no ve nada erróneo en administrar descargas eléctricas.

Sin embargo, me gustaría insistir en que la observación de una sola acción no puede decir nada sobre el carácter de una persona porque incluso la persona completamente virtuosa puede algunas veces no comportarse de una manera perfectamente virtuosa (véase nota 48). Uno puede actuar de manera distinta a lo que se espera de su carácter. Y, sin estudios longitudinales de los sujetos, el experimentador no tiene manera alguna de extraer una conclusión seria sobre su carácter moral.

En cualquier caso, la clasificación de los estados de carácter de Aristóteles ofrece al menos dos interpretaciones alternativas del puzzle situacionista. Primero, quizá no había muchas personas totalmente virtuosas entre los sujetos de esos experimentos⁷¹. Si la virtud requiere la posesión de sabiduría práctica podría esperarse que las personas virtuosas fueran escasas. La total posesión de una virtud es atípica. Hay muchas maneras de no satisfacer ese ideal⁷². Kupperman sostiene que “quizás lo que muestran los experimentos es que la idea de un carácter virtuoso es mucho más escasa de lo que la mayoría de la gente podría suponer”⁷³.

La otra posibilidad de interpretación es que el comportamiento de la mayoría –obedientes en conflicto, transeúntes indiferentes, etc.– puede tener que ver con una tendencia hacia una injustificada humildad⁷⁴. Aristóteles clasifica la pusilanimidad como un vicio y define al hombre

⁷¹ Solomon, R. (2003), Athanassoulis, N. (2000).

⁷² EN 1105b13-1105b15.

⁷³ Kupperman, J. (2001), p. 243.

⁷⁴ Badhwar, N.K. (2009).





pusilánime como “alguien que piensa que es menos digno de lo que es”⁷⁵.

En el ámbito de la autoestima, tanto la *akrasia* como la pusilanimidad tienen las mismas manifestaciones conductuales y ambas surgen de la misma tendencia emocional, es decir, las dudas acerca de los méritos de la propia sentencia⁷⁶. Como se explicó anteriormente, la diferencia radica en la apreciación de los *akrates* de que es importante tener un sentido justificado de autoestima, que está ausente en la persona pusilánime. Por esa tesis se explica el comportamiento de esos sujetos, que piensan que deben desobedecer y aún así obedecen, porque llegan a creer –a pesar del sentido común, las etiquetas del generador de descargas, los gritos de la víctima y su propia experiencia con una descarga leve que forma parte del protocolo experimental– que su juicio tiene un valor inferior al del hombre con una bata blanca de investigador de laboratorio⁷⁷. O temen la desaprobación del experimentador y se sienten avergonzados por desobedecer⁷⁸.

Se puede objetar la tesis de que la virtud es rara. Si la teoría de la virtud defendida aquí implica un retorno a una concepción elitista de la virtud, según la cual sólo el sabio, el santo o el héroe pueden ser excelentes, entonces puede reaparecer la acusación de falta de realismo psi-

⁷⁵ EN 1123b10. Aquí hay un problema. Según la taxonomía de Aristóteles, una persona es *akratica* o viciosa, pero no ambas. Para una explicación de cómo los sujetos de los experimentos situacionistas pueden definirse tanto como *akraticos* y como pusilánimes véase Badhwar, N.K. (2009).

⁷⁶ Aquí juicio significa no solo juicio moral sino también visual, como en los famosos estudios sobre la conformidad conducidos por Solomon, R. y Asch, S.E. (1956), que no se describen en este artículo.

⁷⁷ Badhwar, N.K. (2009).

⁷⁸ Sabini, J. y Silver, M. (2005).





cológico. Las personas deben ser capaces de llegar a ser virtuosas para que la teoría sea realista, al menos –o sobre todo– en el contexto de las virtudes de la empresa.

Pero la objeción exagera la importancia de los datos situacionistas. Después de todo, incluso aceptando la interpretación situacionista es necesario explicar el comportamiento solidario del samaritano presuroso, de los sujetos desobedientes en los estudios de Milgram, etc. Puede que haya habido personas virtuosas entre los sujetos, incluso bajo una explicación disposicional de la virtud, incluso si no son la mayoría. Un treinta y cinco por ciento de los sujetos no se comportaron de manera totalmente obediente en los experimentos de Milgram. Unos pocos sujetos se detuvieron definitivamente en los 150 voltios, incluso en la versión original del experimento. “Sólo” un dieciséis por ciento de los sujetos femeninos de Milgram en Australia fueron totalmente obedientes⁷⁹. El diez por ciento de los sujetos eran buenos samaritanos, a pesar de la prisa. El situacionista no puede explicar ninguno de estos resultados apelando a la situación⁸⁰.

En resumen, la conceptualización de la virtud propugnada por el situacionismo nos impide hacer una distinción central entre la contención y la virtud, y entre el vicio y la debilidad de la voluntad, que es crucial para la valoración de la prueba de la consistencia del comportamiento.

⁷⁹ Kilham, W. y Mann, L. (1974).

⁸⁰ Por no mencionar el famoso caso del estudiante que fue uno de los sujetos desobedientes cuando se llevó a cabo el experimento de Milgram en la Universidad de Princeton, y que, con el tiempo, pasó a dar la alarma sobre la masacre de My Lai. Kupperman, J. (2001), p. 243.





3.4. Múltiples rasgos y atribuciones de virtud

El situacionismo defiende una explicación lineal de los rasgos del carácter, según la cual se supone que un rasgo tiene una correspondencia individual con un determinado comportamiento en cualquier situación en la que podría ser relevante. Tal explicación de la virtud no puede decir mucho sobre el poder explicativo de las virtudes cuando se trata de los datos experimentales presentados en la sección dos. Para los situacionistas, el comportamiento podría atribuirse fácilmente a una disposición incorrecta. O podrían atribuirlo erróneamente a situaciones que deberían asignarse a una disposición diferente, opuesta a la primera.

El comportamiento está sobredeterminado. Es un lugar común que las personas tienen más de un rasgo de carácter. Esos rasgos –incluso definidos a lo largo de las líneas de una explicación disposicional– pueden a veces entrar en conflicto en una situación. Si es así, la inconsistencia de comportamiento puede ser el resultado, no de la ausencia de un rasgo de carácter subyacente en el comportamiento, sino, más bien, de los diferentes rasgos que se manifiestan en una situación. En ese caso necesitamos observaciones del comportamiento en diferentes situaciones con el fin de juzgar qué rasgo se muestra en cada momento.

Para seguir hablando de nuestras dos virtudes: la honestidad lleva a decir una verdad molesta, la compasión a permanecer en silencio o incluso a mentir. Por tanto, la virtud de la honradez y la virtud de la compasión tienen manifestaciones equivalentes desde el punto de vista de la observación, como cuando usted responde a la pregunta del oficial nazi por el paradero de los prisioneros judíos que ha escondido en su sótano⁸¹.

⁸¹ Audi, R. (1988).





En cualquier situación, una pluralidad de motivaciones puede haber causado el comportamiento observado. La equivalencia observacional de diferentes rasgos significa que no podemos asumir simplemente que cualquier tipología basada en el comportamiento observado trace la ruta de la anatomía de los rasgos subyacentes⁸². Y, cuando vienen separadas, nuestras predicciones sobre comportamiento futuro y nuestras propuestas de cómo conseguir ciertos resultados particulares pueden estar equivocadas. Cuanto más próxima sea la correspondencia entre nuestra clasificación de los tipos y las causas subyacentes en las diferencias individuales del comportamiento, más precisas podremos esperar que sean nuestras predicciones. Es necesario para ello un análisis de los rasgos del carácter del tipo requerido por Anscombe, que mejore nuestra comprensión de los tipos y la clasificación en tipos y, por lo tanto, la utilidad de esas clasificaciones. Los situacionistas sostienen que, incluso si el comportamiento es causado por factores internos, el comportamiento puede ser clasificado y pronosticado sin recurrir a esos factores y, por eso, el análisis conceptual de los rasgos de carácter es simplemente irrelevante. Esa es, sostengo, una pobre explicación de los rasgos y las atribuciones de rasgos.

Cuando una disposición está presente junto con una disposición compensatoria, que se manifiesta en circunstancias idénticas, el comportamiento puede parecer inconsistente sólo si se evalúa con referencia a ese rasgo. Por lo tanto, es erróneo concluir automáticamente que si la conducta no está guiada por el rasgo sometido a investigación, entonces está controlada por factores situacionales. Múltiples rasgos pueden ser relevantes en una situación y diferentes rasgos pueden motivar comportamientos diferentes.

⁸² Sober, E. (1990).





Al menos algunas de las situaciones experimentales diseñadas por Hartshorne y May podrían considerarse inapropiadas por estos motivos. Por ejemplo, en una de sus situaciones de engaño, Hartshorne y May registran si un niño mentiría o no para evitar que otro niño tuviera problemas. Podemos pensar que este caso no es sólo un caso paradigmático de la honestidad porque hay otros rasgos relevantes de la situación. Por ejemplo, en el caso de la situación de la mentira, ser honesto y ser leal pueden ser observacionalmente equivalentes⁸³.

Del mismo modo, la evidencia experimental sobre el comportamiento pro-social se puede interpretar de una manera radicalmente diferente. Se puede decir, por ejemplo, que uno no podría ser un buen ayudante si permitiera siempre que las actividades de ayuda fueran interrumpidas por nuevas peticiones de ayuda. Podría decirse que los sujetos del experimento del Buen Samaritano resolvieron su conflicto eligiendo ayudar al experimentador en lugar de a la persona que estaba en la puerta. Todos hemos experimentado ese tipo de situaciones en la vida. Vas a llegar tarde a una conferencia o a una reunión de negocios cuando ves a alguien en necesidad. En esa situación, vemos cómo una virtud –relacionada con el compromiso de dar una conferencia o asistir a una reunión de negocios– se enfrenta contra otra virtud –asociada con ayudar a una persona en peligro. Cuando dos virtudes se enfrentan entre sí, el agente se ve obligado a actuar, en cierta medida, fuera de carácter. En los estudios de Buen Samaritano, podría ser racional y

⁸³ Dos rasgos diferentes, pensados como diferencias individuales internas, pueden entrar en conflicto en una situación de tal manera que no seamos capaces de establecer a través de la observación cuál de los dos rasgos se expresa en el comportamiento de la persona. Esto es lo que aquí he llamado una equivalencia observacional.





moralmente apropiado (para el conferenciante) no ayudar a una persona necesitada⁸⁴.

Solomon defendió una lectura similar de los experimentos de Milgram, ya que sostuvo que los sujetos de Milgram tenían, además de una disposición a no dañar a seres humanos inocentes, una disposición a obedecer o a cooperar con el experimentador⁸⁵. Una disposición más fuerte que la compasión, una disposición que es más prominente en esta situación experimental inusual, es una disposición a obedecer. Virtualmente todo el mundo se ha criado con esta “virtud”, mientras que la compasión es “una virtud más a menudo elogiada que practicada, salvo en ocasiones especialmente señaladas”⁸⁶.

⁸⁴ A menos que, por supuesto, la situación sea de extrema urgencia, como el ejemplo de un niño que se está ahogando. Una vez más, una persona posiblemente no pueda ser un buen ayudante si deja que su conducta de ayuda sea interrumpida continuamente por nuevas peticiones de ayuda, ya que, entre otras cosas, un buen ayudante es alguien que es eficaz.

Sin duda, la obediencia no siempre es una virtud. Este sentimiento, en efecto, se manifiesta en las reacciones de los sujetos a la situación experimental de Milgram. La mayoría de los sujetos obedientes se sintieron profundamente perturbados por sus actos, tanto durante como después del experimento. Milgram, S. (1974), Blass, T. (1991). La falta de distinción evaluativa entre una preocupación por el bienestar del experimentador y las víctimas hace esta tesis menos convincente en el contexto de los estudios de Milgram (a diferencia de la situación del Buen Samaritano, en el que la falta de ayuda implica una omisión). Un aspecto clave de un buen carácter en la tradición ética de la virtud es la capacidad de priorizar correctamente, algo de lo que, al parecer, carecía la mayoría de los sujetos de Milgram. A ello se suma que los sujetos de Milgram no han explicado o excusado su comportamiento diciendo que ellos pensaban que la obediencia era lo importante. Agradezco a Joshua Knobe haberme planteado este último punto.

⁸⁵ Solomon, R. (2005).

⁸⁶ Solomon, R. (2003), p. 53.





En resumen, la multiplicidad de rasgos y su equivalencia observacional plantean un grave problema al Situacionismo. La comprensión de que la correspondencia entre los rasgos y el comportamiento no es individual, sino de varios a uno, nos lleva a la conclusión de que la evidencia en la falta de coherencia entre la situación transversal no equivale a la no existencia de rasgos de carácter de la especie postulada por los especialistas en ética de la virtud como virtudes. Al final, podríamos haber estado mirando el rasgo equivocado.

Conclusiones

El Situacionismo cuestiona nuestra visión de lo que es para alguien tener una virtud. La evidencia empírica arroja dudas sobre el grado en que las reacciones de las personas dependen de la personalidad y sobre la posibilidad misma de la virtud. La del situacionismo es, finalmente, una objeción sobre el realismo psicológico de la ética de la virtud.

El argumento situacionista falla porque la ética de la virtud se reconstruye erróneamente como una teoría disposicionalista y porque la evidencia empírica no desacredita verdaderamente la existencia, o la influencia sobre el comportamiento, de los rasgos del tipo postulado como virtudes.

Frente a la primera premisa del argumento situacionista, la virtud ética no depende de una psicología moral disposicionalista sino más bien de una explicación de la conducta humana basada en la interacción. Mientras que tradicionalmente los disposicionalistas investigan cómo varían los estados psicológicos entre los individuos, los situacionistas están más preocupados por cómo varían los estados psicológicos en situaciones transversales. Tanto el situacionismo como el disposicionalismo son problemáticos. Los especialistas en ética de la virtud están tan dispuestos a aceptar la influencia del medio ambiente





en nuestro comportamiento que su análisis de las diferencias individuales incluye las capacidades de encuadre del agente, como se explica en la sección tres.

Al final, el debate persona-situación podría ser sólo una falsa dicotomía que se ha sobreenfatizado en el contexto de las teorías morales basadas en el carácter. Las explicaciones situacionales y las explicaciones de las diferencias individuales de la conducta social no compiten entre sí. Más bien responden a dos preguntas diferentes. Los factores situacionales explican los comportamientos agregados. Las diferencias individuales explican las variaciones dentro del agregado. Por lo tanto, el poder de la situación no debilita realmente el valor de las explicaciones de caracteres. Y la evidencia de las virtudes tampoco puede socavar las explicaciones situacionales del comportamiento.

He planteado cuatro objeciones conceptuales a la premisa 1, que “la psicología moral que subyace en ética de la virtud es disposicionalista”. En primer lugar, he defendido que el situacionismo conceptualiza de manera inapropiada las virtudes como disposiciones conductuales. En segundo lugar, he discutido la (errónea) consideración de la honestidad como un rasgo unitario en lugar de un conjunto de disposiciones heterogéneas y no relacionadas. En tercer lugar, he dado razones de por qué la evidencia situacionista está ciega ante el estado del carácter de los sujetos. En cuarto lugar, he explicado cómo la equivalencia observacional de rasgos dificulta la interpretación situacionista de la evidencia empírica sobre la consistencia del comportamiento en situaciones transversales y a lo largo del tiempo.

En un sentido, mis objeciones pretenden ser una explicación de lo que la virtud no es. Las virtudes no son sólo disposiciones conductuales. (Por lo menos algunas virtudes). Las virtudes no son sólo rasgos unitarios. Las virtudes no son rasgos lineales. Las virtudes no son rasgos individuales.





Suficiente para el argumento negativo. ¿Qué es una virtud, entonces? La virtud consiste, como se explica en la sección tres, en deseos y valores de orden superior, creencias, capacidades de enmarcar situaciones, emociones y patrones duraderos de comportamiento que tienen alguna relación con cuestiones morales. Estos elementos de carácter no pueden describirse únicamente en términos mutuos; no pueden reducirse sólo a disposiciones conductuales sin perder la esencia de la virtud.

La primera premisa no se cumple porque las virtudes son más que disposiciones conductuales, porque al menos algunas virtudes como la honestidad pueden no ser un rasgo unitario, porque el problema de la *akrasia* hace que sea muy difícil inferir virtudes de la conducta manifiesta, y porque el situacionismo no tiene en cuenta la equivalencia de observación de los rasgos. Mientras los situacionistas pueden responder a algunas de estas objeciones, cuando se toman en conjunto constituyen una explicación robusta en contra del argumento situacionista. Si mis objeciones se sostienen, entonces la primera premisa del argumento situacionista falla. Y si estas objeciones son convincentes, la tesis situacionista se encuentra en dificultades.

En consecuencia, la ausencia de consistencia conductual en diferentes situaciones, en caso de que realmente sea un hecho, no es una grave amenaza para una teoría moral basada en el carácter moral. Los especialistas en ética de la virtud no necesitan desechar nociones del carácter para hacer lugar a la evidencia en psicología social experimental examinada en este artículo.

Ahora bien, aunque la evidencia empírica proporcionada por el situacionismo no debilite seriamente la ética de la virtud, puede ayudar a los especialistas a pensar acerca de la educación moral y el diseño organizacional. Los líderes empresariales no sólo tienen la responsabilidad de comportarse desde la virtud, sino también de crear oportunidades para el desarrollo y expresión de las virtudes. Deberían promover institucio-





nes dentro de las cuales se puedan desarrollar excelencias humanas y eliminar las circunstancias bajo las cuales la mayoría de los seres humanos se sentirán abrumados o atraídos por los incentivos equivocados.

Con el fin de establecer empíricamente que cualquier persona podría alcanzar los estados mentales que son necesarios para rasgos globales, los expertos en ética de la virtud necesitan la ayuda de la psicología. Las mediciones conductuales objetivas son claramente deficientes. El contenido de los estados mentales de una persona puede ser accesible a través de la introspección, pero la fiabilidad de nuestros juicios acerca de nuestros estados y procesos mentales es bastante controvertida⁸⁷. En particular, un problema sin resolver es si los rasgos de carácter son aspectos introspectibles de nuestra mentalidad⁸⁸.

⁸⁷ Ciertamente, el estatus de los métodos introspectivos en la literatura es un testimonio de la actual separación entre la ciencia y las humanidades. A menudo los filósofos sostienen que la introspección nos permite aprehender las propiedades de los estados mentales directamente. Las afirmaciones filosóficas sobre la conciencia, la emoción, la identidad personal, el pensamiento, la creencia y otros fenómenos mentales son pensados para ser susceptibles de un examen introspectivo. Pero los psicólogos –preocupados por establecer el estatus de la psicología como ciencia– no están familiarizados con la dimensión de los estados mentales de los sujetos que no son directamente verificables; son tradicionalmente escépticos sobre la introspección, en especial de las causas de nuestras actitudes y comportamiento: Watson, J.B. (1913); Boring, E.G. (1953); Nisbett, R.E. y Wilson, T.D. (1977); Wilson, T.D. (2002). Sin embargo, en la última década ha habido un resurgimiento de los métodos introspectivos en el campo de estudios de la conciencia: Jack, A. y Roepstorff, A. (2003); el estudio de las imágenes: Kosslyn, S.M.; Reisberg, D. y Behrmann, M. (2006); la emoción: Barrett, L.F.; Mesquita, B.; Ochsner, K.N. y Gross, J.J. (2007); y en los estudios de los “correlatos neuronales de la conciencia”: Rees, G. y Frith, C. (2007).

⁸⁸ Por ejemplo, Taylor, S.E. y Brown, J.D. (1988); Paulhus, D.L. y John, O.P. (1998); Funder, D.C. (1999).





Se puede imaginar cómo los especialistas en ética de la virtud y los científicos del comportamiento colaborarán en esta empresa, en el marco de un proyecto de reconciliación⁸⁹. Los psicólogos necesitan la ayuda de especialistas en ética de la virtud para establecer un conjunto de estados mentales y modos de respuesta al tipo de situaciones para el que una persona debe desarrollarse con el fin de obtener atribuciones de la virtud. Y los especialistas en ética de la virtud necesitan la ayuda de una gran variedad de técnicas en el transcurso de varios años y una amplia gama de situaciones transversales para ser capaces de determinar el estado de la mente de una persona. La investigación puede beneficiarse de la integración de medidas de comportamiento, grabaciones de la actividad cerebral y evidencia introspectiva⁹⁰.

Para que un estudio empírico sea considerado una buena prueba de la manifestación de una virtud, se deben cumplir ciertas condiciones. Se requieren estudios longitudinales para una medida conductual que operacionalice adecuadamente un rasgo de carácter del tipo postulado por la tradición ética de la virtud como una virtud (o vicio). El examen

⁸⁹ Alzola, M. (2010).

⁹⁰ Una nueva generación de estudiosos puede ser capaz de aproximar los estados mentales al grado de precisión requerido a través de rutas alternativas. Medidas implícitas de actitudes y de investigación de base están atrayendo una considerable atención en la literatura psicológica, ya que se supone que revela actitudes inconscientes o implícitas que no están disponibles para la introspección o que han sido erróneamente sometidas a introspección: Greenwald, A.; McGhee, D.E. y Schwartz, J.L.K. (1998). Para una visión escéptica sobre medidas como el Test de Asociación Implícita ver Zimmerman, A. (2007) y Gendler, T.S. (2008). Además, el uso de técnicas de neuroimagen tales como la resonancia magnética funcional (fMRI) y la tomografía por emisión de positrones (PET) puede ayudarnos a acceder a los correlatos neurales de los estados mentales, ya que pertenecen a nuestra investigación. Agradezco a un revisor anónimo por plantear este punto.





debe ir más allá del nivel del comportamiento manifiesto para centrarse en los principales constituyentes de la virtud, incluyendo los deseos, las creencias y las capacidades de enmarcar situaciones. Por otra parte, hay que evaluar cuidadosamente las inconsistencias conductuales cuando dos o más rasgos son observacionalmente equivalentes.

En cuanto al poder explicativo de la virtud, espero haber demostrado que la acusación de falta de realismo psicológico no tiene éxito. Incluso si los situacionistas tienen razón en que la ética de la virtud no puede ofrecer predicciones infalibles para toda la población en cada ocasión, deben decirse tres cosas. En primer lugar, que a las teorías normativas que compiten con la ética de la virtud no les va mejor. En segundo lugar, que las correlaciones bajas pero positivas encontradas por los psicólogos experimentales pueden ser utilizadas para establecer predicciones bastante fiables acerca de la respuesta promedio que cada individuo mostrará en un gran número de observaciones futuras y sobre la distribución individual de respuestas. En tercer lugar, como se ha discutido para la virtud de la honestidad, la virtud puede venir en módulos específicos de dominio. Es decir, si aprendemos a ser buenos y a apreciar ciertas consideraciones sólo después de haber estado expuestos a situaciones relevantes, podría haber buenas razones para pensar que tales módulos pueden ser virtudes y que las virtudes modulares “se pueden añadir juntas para formar una disposición compuesta más inclusiva”⁹¹.

La “modularidad de la virtud” fue introducida por primera vez por Flanagan⁹², Él sugiere que virtudes como la honestidad y la generosidad tienen diferentes bases emocionales, dominios e historias de aprendi-

⁹¹ Adams, R.M. (2006), p. 127.

⁹² Flanagan, O.J. (1991).





zaje y, por lo tanto, que poseen características de otras habilidades que han sido modeladas de forma modular, como el lenguaje y las emociones básicas. Las disposiciones conductuales son, de acuerdo con esta tesis, competencias autónomas, en el sentido de que una persona desarrolla y ejerce una disposición a comportarse de una determinada manera en ciertos dominios –por ejemplo, en el lugar de trabajo o mientras juega, como en los estudios de Hartshorne y May– sin estar necesariamente dispuesto a comportarse de la misma forma en otros ámbitos –por ejemplo, en el hogar o mientras termina una tarea escolar. El argumento es aristotélico. En tanto que como disposiciones conductuales son parte –y sólo una parte– de lo que es una virtud, no hay razón para esperar que un bombero que corre sin miedo dentro de una casa en llamas para salvar a un niño sea igual de valiente al pensar en ir a la consulta del dentista.

Que estas disposiciones conductuales compuestas o –como Doris las llama– virtudes locales puedan ser lo suficientemente excelentes para merecer su clasificación como virtudes reales es un asunto complejo cuya aclaración requiere mayor investigación. Baste decir que algunos teóricos de la virtud defienden tradicionalmente la tesis de la unidad de la virtud –según la cual cualquier persona que tiene una de las virtudes debe tener todas ellas, porque en realidad no hay un conjunto de rasgos de carácter virtuoso distinto y separado, sino más bien al final, sólo una única virtud unitaria⁹³. Otros especialistas en ética de la virtud consideran la tesis de la unidad como un lugar común⁹⁴, defienden que no hay conexiones necesarias entre las virtudes⁹⁵, reco-

⁹³ Irwin, T.H. (1988); Cooper, J.M. (1998); Annas, J. (2011).

⁹⁴ Williams, B.A.O. (1985).

⁹⁵ Geach, P.T. (1977).





nocen que ciertas virtudes son incompatibles⁹⁶ e incluso consideran que una disposición local puede tener valor moral positivo, y así formar parte de una virtud⁹⁷. Mientras que he hecho hincapié en que las virtudes no deberían reducirse a disposiciones conductuales, tales disposiciones pueden ser parte de las virtudes. Así, en lugar de descartar los datos situacionistas, podemos considerar la posibilidad de que estos módulos locales –opuestos a los globales– de disposiciones conductuales, cuya existencia están dispuestos a reconocer los situacionistas, puedan apoyar predicciones bastante fiables y, en determinadas condiciones, ser considerados virtudes.

La otra importante lección que los defensores de la ética de la virtud pueden tomar de los experimentos situacionistas es que los seres humanos pueden ser más débiles de lo que esperamos, sobre todo cuando se enfrentan a una autoridad firme, un grupo unánime que ve el mundo de forma radicalmente diferente a de ellos, o una situación intensa que provoca comportamientos contrarios a las disposiciones correspondientes. Nuestra debilidad no es sólo cognitiva –es decir, las presiones situacionales nos hacen perder nuestra brújula moral–, sino también de motivación.

Pero los defensores de la ética de la virtud, concluyo, pueden tener en cuenta la evidencia experimental sin abandonar la centralidad de las nociones de carácter en la ética normativa y la ética empresarial. Las virtudes no pueden expresarse en todas las circunstancias. Podemos actuar fuera de carácter. Podemos dejar de enmarcar la situación como una situación que requiere una cierta respuesta moral. Podemos sostener las creencias equivocadas. Podemos haber fallado al desarrollar los

⁹⁶ Foot, P. (1981).

⁹⁷ Adams, R.M. (2006).





deseos de orden superior apropiados. Y nuestro carácter depende de muchas maneras diferentes de nuestras relaciones con las instituciones y las organizaciones sociales. Nada de esto, sin embargo, niega que existan rasgos de carácter de la especie postulada como virtudes. Nada de esto afecta a nuestra capacidad de llegar a ser personas moralmente mejores y de alcanzar las excelencias del carácter que los especialistas en ética de la virtud llaman virtudes.

Sí, la virtud es posible.

BIBLIOGRAFÍA

Adams, Robert Merrihew (2006), *A Theory of Virtue: Excellence in Being for the Good*, Oxford University Press, Oxford.

Alzola, Miguel (2008), "Character and Environment: The Status of Virtues in Organizations", *Journal of Business Ethics*, vol. 78, n° 3, pp. 343-57.

Alzola, Miguel (2010), "Business, Ethics, and Psychological Realism", en Toombs, Leslie A. (ed.), *Best Papers Proceedings of the Seventieth Annual Meeting of the Academy of Management*, http://business.fordham.edu/files/Business_ethics_and_psychological_realism.pdf.

Alzola, Miguel (2011), "The Reconciliation Project: Separation and Integration in Business Ethics Research", *Journal of Business Ethics*, vol. 99, n° 1, pp. 19-36.

Alzola, Miguel (2012), "The Empirics of Virtue Theory: What Can Psychology Tells Us about Moral Character?", en Lütge, Christoph (ed.), *Handbook of Philosophical Foundations of Business Ethics*, Springer Publishing Company, Inc, Berlin.

Annas, Julia (1993), *The Morality of Happiness*, Oxford University Press, Nueva York.





Annas, Julia (2003), "Virtue Ethics and Social Psychology", *A Priori*, n° 2, pp. 20-33.

Annas, Julia (2004), "Being Virtuous and Doing the Right Thing", *Proceedings and Addresses of the American Philosophical Association*, vol. 78, n° 2, pp. 61-75.

Annas, Julia (2011), *Intelligent Virtue*, Oxford University Press, Nueva York.

Anscombe, G. Elizabeth M. (1958), "Modern Moral Philosophy", *Philosophy*, vol. 33, n° 124, pp. 1-19.

Appiah, Kwame Anthony (2008), *Experiments in Ethics*, Harvard University Press, Cambridge.

Aristóteles (1999), *Nicomachean Ethics*, T. H. Irwin (ed., trans.), Hackett Publishing Co., Indianápolis.

Armstrong, David Malet; Martin, Charles Burton y Place, Ullin Thomas (1996), *Dispositions: A Debate*, Routledge, Londres.

Asch, Solomon E. (1956), "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One against a Unanimous Majority", *Psychological Monographs*, vol. 70, n° 9, pp. 1-70.

Athanassoulis, Nafsika (2000), "A Response to Harman: Virtue Ethics and Character Traits", *Proceedings of the Aristotelian Society*, vol. 100, n° 1, pp. 215-222.

Audi, Robert (1979), "Weakness of Will and Practical Judgment", *Nous*, vol. 13, n° 2, pp. 173-196.

Audi, Robert (1988), "On Some Limits and Resources of Common-Sense Psychology", en Eberlein, Gerald E. y Berghel, Harold L. (eds.), *Theory and Decision*, D. Riedel Publishing Co., Dordrecht , pp. 3-27.





Audi, Robert (1997), *Moral Knowledge and Ethical Character*, Oxford University Press, Nueva York.

Badhwar, Neera K. (1996), "The Limited Unity of Virtue", *Nous*, vol. 30, n° 3, pp. 306-329.

Badhwar, Neera K. (2009), "The Milgram Experiments, Learned Helplessness and Character Traits", *The Journal of Ethics*, vol. 13, n° 2-3, pp. 257-289.

Baron, Robert A. (1997), "The Sweet Smell of Helping: Effects of Pleasant Ambient Fragrance on Prosocial Behavior in Shopping Malls", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 23, n° 5, pp. 498-503.

Barrett, Lisa Feldman; Mesquita, Batja; Ochsner, Kevin N. y Gross, James J. (2007), "The Experience of Emotion", *Annual Review of Psychology*, vol. 58, pp. 373-403.

Batson, C. Daniel; Coke, Jay S.; Chard, Fred; Smith, Debra y Taliaferro, Antonia (1979), "Generality of the 'Glow of Goodwill': Effects of Mood on Helping and Information Acquisition", *Social Psychology Quarterly*, vol. 42, n° 2, pp. 176-179.

Blass, Thomas (1991), "Understanding Behavior in the Milgram Obedience Experiment: The Role of Personality, Situations, and Their Interactions", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 60, pp. 398-413.

Boring, Edwin G. (1953), "A History of Introspection", *Psychological Bulletin*, vol. 50, pp. 169-189.

Brandt, Richard B. (1970), "Traits of Character: A Conceptual Analysis", *American Philosophical Quarterly*, vol. 7, n° 1, pp. 23-37.

Brief, Arthur P.; Buttram, Robert T.; Elliot, Jodi D.; Reizenstein, Robin M. y McCline, Richard L. (1995), "Releasing the Beast: A Study of Compliance with Orders to Use Race as a Selection Criteria", *Journal of Social Issues*, vol. 51, n° 3, pp. 177-193.





 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Brief, Arthur P.; Dietz, Joerg; Reizenstein Cohen, Robin; Pugh, S. Douglas y Vaslow, Joel B. (2000), "Just Doing Business: Modern Racism and Obedience to Authority as Explanations for Employment Discrimination", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 81, n° 1, pp. 72-97.

Brown, Michael; Treviño, Linda Klebe y Harrison, David A. (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, n° 2, pp. 117-134.

Burger, Jerry M. (2009), "Replicating Milgram: Would People Still Obey Today?", *American Psychologist*, vol. 64, n° 1, pp. 1-11.

Burton, Roger V. (1963), "Generality of Honesty Reconsidered", *Psychological Review*, vol. 70, n° 6, pp. 481-489.

Buss, Arnold H. (1989), "Personality as Traits", *American Psychologist*, vol. 44, n° 11, pp. 1378-1388.

Cao, Melanie y Wei, Jason (2005), "Stock Market Returns: A Note on Temperature Anomaly", *Journal of Banking and Finance*, vol. 29, n° 6, pp. 1559-1573.

Carnap, Rudolph (1936), "Testability and Meaning", *Philosophy of Science*, vol. 3, pp. 419-471.

Carnap, Rudolph (1937), "Testability and Meaning", *Philosophy of Science*, vol. 4, pp. 1-40.

Chatman, Jennifer A. (1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 3, pp. 333-349.

Cooper, John M. (1998), "The Unity of Virtue", *Social Philosophy and Policy*, vol. 15, n° 1, pp. 233-274.



LA POSIBILIDAD DE LA VIRTUD

Miguel Alzola





Cullen, John B.; Victor, Bart y Bronson, James W. (1993), "The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of Its Development and Validity", *Psychological Reports*, vol. 73, n° 2, pp. 667-674.

Curzer, Howard J. (2005), "How Good People Do Bad Things: Aristotle on the Misdeeds of the Virtuous", *Oxford Studies in Ancient Philosophy*, vol. 28, pp. 233-256.

Darley, John M. y Batson, C. Daniel (1973), "From Jerusalem to Jericho: A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 27, n° 1, pp. 100-108.

Darley, John M. y Latané, Bibb (1968), "Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 8, pp. 377-383.

Das, Ramon (2003), "Virtue Ethics and Right Action", *Australasian Journal of Philosophy*, vol. 81, n° 3, pp. 324-339.

Davidson, Donald (1980), "How Is Weakness of the Will Possible?" en Davidson, Donald, *Essays on Actions and Events*, Oxford University Press, Oxford, pp. 21-42.

Davis-Blake, Alison y Pfeffer, Jeffrey (1986), "Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 3, pp. 385-400.

Doris, John M. (2002), *Lack of Character: Personality and Moral Behavior*, Cambridge University Press, Nueva York.

Doris, John M. (2005), "Book Symposium on Lack of Character", unpublished paper, Department of Philosophy, University of California, Santa Cruz.

Doris, John M. y Stich, Stephen P. (2005), "As a Matter of Fact: Empirical Perspectives on Ethics", en Jackson, Frank y Smith, Michael (eds.),





The Oxford Handbook of Contemporary Analytic Philosophy, Oxford University Press, Oxford.

Driver, Julia (1996), "The Virtues and Human Nature", en Crisp, Roger (ed.), *How Should One Live?*, Oxford University Press, Oxford.

Dudycha, George J. (1936), "An Objective Study of Punctuality in Relation to Personality and Achievement", *Archives of Psychology*, vol. 204, pp. 1-309.

Elms, Alan C., y Milgram, Stanley (1966), "Personality Characteristics Associated with Obedience and Defiance toward Authoritative Command", *Journal of Experimental Research in Personality*, vol. 1, pp. 282-289.

Flanagan, Owen J. (1991), *Varieties of Moral Personality: Ethics and Psychological Realism*, Harvard University Press, Cambridge.

Foot, Philippa (1981), *Virtues and Vices and Other Essays in Moral Philosophy*, Basil Blackwell, Oxford.

Foot, Philippa (2001), *Natural Goodness*, Clarendon Press, Oxford.

Frankfurt, Harry G. (1971.), "Freedom of the Will and the Concept of a Person", *Journal of Philosophy*, vol. 68, n° 1, pp. 5-20.

Funder, David C. (1991), "Global Traits: A Neo-Allportian Approach to Personality", *Psychological Science*, vol. 2, n° 1, pp. 31-39.

Funder, David C. (1999), *Personality Judgment*, Academic, Londres.

Funder, David C. y Ozer, Daniel J. (1983), "Behavior as a Function of the Situation", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 44, pp. 107-112.

García, Stephen M.; Weaver, Kimberley D.; Moskowitz, Gordon B. y Darley, John M. (2002), "Crowded Minds: The Implicit Bystander Effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 83, n° 4, pp. 843-853.





Geach, Peter T. (1977), *The Virtues*, Cambridge University Press, Cambridge.

Gendler, Tamar Szabó (2008), "Alief and Belief", *Journal of Philosophy*, vol. 105, n° 10, pp. 634-663.

Gert, Bernard (2005), *Morality: Its Nature and Justification*, Oxford University Press, Nueva York.

Greenberg, Jerald (2002), "Who Stole the Money and When? Individual and Situational Determinants of Employee Theft", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, n° 1, pp. 985-1003.

Greenwald, Anthony G.; McGhee, Debbie E. y Schwartz, Jordan L. K. (1998), "Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, n° 6, pp. 1464-1480.

Griffin, James (1986), *Well-Being: Its Meaning, Measurement, and Moral Importance*, Oxford Clarendon Press, Oxford.

Griffin, James (2007), *Doctoral Seminar on Human Rights*, Department of Philosophy, Rutgers University, Nueva Jersey.

Haas, Kurt (1966), "Obedience: Submission to Destructive Orders as Related to Hostility", *Psychological Reports*, vol. 19, pp. 32-34.

Harman, Gilbert (1999), "Moral Philosophy Meets Social Psychology: Virtue Ethics and the Fundamental Attribution Error", *Proceedings of the Aristotelian Society*, vol. 99, pp. 315-331.

Harman, Gilbert (2000), "The Nonexistence of Character Traits", *Proceedings of the Aristotelian Society*, vol. 100, pp. 223-226.

Harman, Gilbert (2001), "Virtue Ethics without Character Traits", en Byrne, Alex; Stalnaker, Robert y Wedgwood, Ralph (eds.), *Fact and Value*, MIT Press, Cambridge, pp. 117-127.





Harman, Gilbert (2003), "No Character or Personality", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 1, pp. 87-94.

Harman, Gilbert (2009), "Skepticism about Character Traits", *Journal of Ethics*, vol. 13, n° 12/13, pp. 235-242.

Hartman, Edwin M. (1998), "The Role of Character in Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n° 3, pp. 547-559.

Hartshorne, Hugh y May, Mark A. (1928), *Studies in the Nature of Character; vol. 1: Studies in Deceit*, Mac-Millan, Nueva York.

House, Robert J.; Shane, Scott A. y Herold, David M. (1996), "Rumors of the Death of Dispositional Research are Vastly Exaggerated", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, pp. 203-224.

Hurka, Thomas (2001), *Virtue, Vice, and Value*, Oxford University Press, Nueva York.

Hursthouse, Rosalind (1999), *On Virtue Ethics*, Oxford University Press, Oxford.

Irwin, Terence H. (1988), "Disunity in the Aristotelian Virtues", *Oxford Studies in Ancient Philosophy*, supplementary volume, pp. 61-78.

Isen, Alice M. y Levin, Paula (1972), "Effect of Feeling Good on Helping: Cookies and Kindness", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 21, n° 3, pp. 384-388.

Jack, Anthony y Roepstorff, Andreas (2003), "Trusting the Subject", *Journal of Consciousness Studies*, vol. 1, n° 10, pp. 9-10.

Johnson, Robert N. (2003), "Virtue and Right", *Ethics*, vol. 113, n° 4, pp. 810-834.

Kahneman, Daniel (2003), "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics", *American Economic Review*, vol. 93, n° 5, pp. 1449-1475.





Kamstra, Mark J.; Kramer, Lisa A. M. y Levi, Maurice (2003), "Winter Blues: A SAD Stock Market Cycle", *American Economic Review*, vol. 93, n° 1, pp. 324-343.

Kamtekar, Rachana (2004), "Situationism and Virtue Ethics on the Content of Our Character", *Ethics*, vol. 114, n° 3, pp. 458-491.

Kilham, Wesley y Mann, Leon (1974), "Level of Destructive Obedience as a Function of Transmitter and Executant Roles in the Milgram Obedience Paradigm", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 29, n° 5, pp. 696-702.

Kosslyn, Stephen M.; Reisberg, Daniel y Behrmann, Marlene (2006), "Introspection and Mechanism in Mental Imagery", en Harrington, Anne y Zajonc, Arthur (eds.), *The Dalai Lama at MIT*, Harvard University Press, Cambridge, pp. 79-90.

Kupperman, Joel J. (2001), "The Indispensability of Character", *Philosophy*, vol. 76, pp. 239-250.

Kupperman, Joel J. (2009), "Virtue in Virtue Ethics", *The Journal of Ethics*, vol. 13, n° 2-3, pp. 243-255.

Latané, Bibb y Darley, John M. (1970), *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help?*, Appelton-Century Crofts, Nueva York.

Lehmann, Harvey C. y Witty, Paul A. (1934), "Faculty Psychology and Personality Traits", *American Journal of Psychology*, vol. 46, n° 3, pp. 486-500.

Levine, Mark y Crowther, Simon (2008), "The Responsive Bystander: How Social Group Membership and Group Size Can Encourage as well as Inhibit Bystander Intervention", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 95, n° 6, pp. 1429-1439.

Levy, Neil (2004), "Good Character: Too Little, Too Late", *Journal of Mass Media Ethics*, vol. 19, n° 2, pp. 108-118.





 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Lewis, David (1989), "Dispositional Theories of Value", *Proceedings of the Aristotelian Society*, supplementary volume, vol. 63, pp. 113-137.

MacIntyre, Alasdair (1984), *After Virtue*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.

Mackie, John Leslie (1977), "Dispositions, Grounds and Causes", *Synthese*, vol. 34, pp. 361-370.

Merritt, Maria (2000), "Virtue Ethics and Situationist Personality Psychology", *Ethical Theory and Moral Practice*, vol. 3, pp. 365-383.

Milgram, Stanley (1963), "Behavioral Study of Obedience", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, pp. 371-378.

Milgram, Stanley (1974), *Obedience to Authority*, Harper and Row, Nueva York.

Mischel, Walter (1968), *Personality and Assessment*, Wiley, Nueva York.

Mischel, Walter y Shoda, Yuichi (1995), "A Cognitive-Affective System Theory of Personality: Reconceptualizing Situations, Dispositions, Dynamics, and Invariance in Personality Structure", *Psychological Review*, vol. 102, pp. 246-268.

Moberg, Dennis J. (1999), "The Big Five and Organizational Virtue", *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, n° 2, pp. 245-272.

Murdoch, Iris (1970), *The Sovereignty of Good*, Routledge & Kegan Paul, Londres.

Newcomb, Theodore M. (1929), *Consistency of Certain Extrovert-Introvert Behavior Patterns in 51 Problem Boys*, Columbia University, Teachers College, Bureau of Publications, Nueva York.

Nill, Alexander y Schibrowsky, John A. (2005), "The Impact of Corporate Culture, the Reward System and Perceived Moral Intensity on Mar-



LA POSIBILIDAD DE LA VIRTUD

Miguel Alzola





keting Students' Ethical Decision Making", *Journal of Marketing Education*, vol. 27, n° 1, pp. 68-80.

Nisbett, Richard E. y Wilson, Timothy D. (1977), "Telling More than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes", *Psychological Review*, vol. 84, n° 3, pp. 231-259.

Paulhus, Delroy L. y John, Oliver P. (1998), "Egoistic and Moralistic Biases in Self-Perception: The Interplay of Self-Deceptive Styles with Basic Traits and Motives", *Journal of Personality*, vol. 66, n° 6, pp. 1025-1060.

Quine, Willard Van Ormand (1960), *Word and Object*, MIT Press, Cambridge.

Rees, Geraint y Frith, Chris (2007), "Methodologies for Identifying the Neural Correlates of Consciousness", en Velmans, Max y Schneider, Susan (eds.), *The Blackwell Companion to Consciousness*, Blackwell, Malden, pp. 553-566.

Ross, Lee (1988), "Situationist Perspectives on the Obedience Experiments", *Contemporary Psychology*, vol. 33, pp. 101-104.

Ross, Lee (1990), "Recognizing the Role of Construal Processes", en Rock, Irving (ed.) *The Legacy of Solomon Asch: Essays in Cognition and Social Psychology*, Erlbaum, Hillsdale, pp. 77-96.

Ross, Lee y Nisbett, Richard E. (1991), *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology*, Temple University Press, Philadelphia.

Ryle, Gilbert (1949), *The Concept of Mind*, Hutchinson & Co, Londres.

Sabini, John y Silver, Maury (2005), "Lack of Character? Situationism Critiqued", *Ethics*, vol. 115, pp. 535-562.

Schneider, Benjamin (1987), "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, vol. 40, pp. 437-453.





Schwarz, Norbert (2002), "Feelings as Information: Moods Influence Judgments and Processing Strategies", en Gilovich, Thomas; Griffin, Dale y Daniel Kahneman (eds.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge University Press, Nueva York, pp. 534-547.

Slote, Michael A. (1992), *From Morality to Virtue*, Oxford University Press, Nueva York.

Snyder, Mark e Ickes, William (1995), "Personality and Social Behavior", en Lindzey, Gabriel y Aronson, Elliot (eds.), *Handbook of Social Psychology*, Sage, Londres, pp. 883-947.

Sober, Elliot (1990), "Contrastive Empiricism", en Savage, Wade (ed.) *Scientific Theories*, vol. 1, University of Minnesota Press, Minneapolis, pp. 392-412.

Solomon, Robert C. (2003), "Victims of Circumstances? A Defense of Virtue Ethics in Business", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 1, pp. 43-62.

Solomon, Robert C. (2005), "What's Character Got to Do With It?", unpublished manuscript, Department of Philosophy, University of Texas.

Sosa, Ernest (2007), "Situations against Virtues: The Situationist Attack on Virtue Theory", unpublished paper, Department of Philosophy, Rutgers University.

Tang, Thomas L.; Sutarso, Toto; Wu Davis, Gracie Mei-Tsu; Dolinski, Dariusz; Ibrahim, Abdul Hamid Shafwat y Wagner, Sharon Lynn (2008), "To Help or Not to Help? The Good Samaritan Effect and the Love of Money on Helping Behavior", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n° 4, pp. 865-887.





Taylor, Shelley E. y Brown, Jonathan D. (1988), "Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health", *Psychological Bulletin*, vol. 103, n° 2, pp. 193-210.

Tenbrunsel, Ann E. (1998), "Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in an Ethical Dilemma: The Role of Incentives and Temptation", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 3, pp. 330-339.

Thomson, Judith J. (1997), "The Right and the Good", *The Journal of Philosophy*, vol. 94, n° 6, pp. 273-298.

Treviño, Linda Klebe; Butterfield, Kenneth D. y McCabe, Donald L. (1998), "The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors", *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n° 3, pp. 447-476.

Upton, Candace L. (2009), "The Structure of Character", *The Journal of Ethics*, vol. 13, n° 2-3, pp. 175-193.

Víctor, Bart y Cullen, John B. (1988), "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n° 1, pp. 101-125.

von Wright, Georg Henrik (1963), *The Varieties of Goodness*, Routledge and Kegan Paul, Londres.

Watson, John B. (1913), "Psychology as the Behaviorist Views It", *Psychological Review*, vol. 20, pp. 158-177.

Weaver, Gary R.; Treviño, Linda Klebe y Agle, Bradley (2005), "'Somebody I Look Up To': Ethical Role Modeling in Organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 34, n° 1, pp. 313-330.

Webber, Jonathan (2006), "Character, Consistency, and Classification", *Mind*, vol. 115, n° 459, pp. 651-658.





Williams, Bernard A. O. (1985), *Ethics and the Limits of Philosophy*, Harvard University Press, Cambridge.

Wilson, Timothy D. (2002) *Strangers to ourselves*, Harvard University Press, Cambridge.

Wolf, Susan (2007), "Moral Psychology and the Unity of the Virtues", *Ratio*, vol. 20, n° 2, pp. 145-167.

Wright, Patrick M.; George, Jennifer M.; Farnsworth, S. Regena y McMahan, Gary C. (1993), "Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 3, pp. 374-381.

Zimbardo, Philip G. (2004), "A Situationist Perspective on the Psychology of Evil: Understanding How Good People Are Transformed into Perpetrators", en Miller, Arthur (ed.), *The Social Psychology of Good and Evil: Understanding Our Capacity for Kindness and Cruelty*, Guilford, Nueva York, pp. 21-50.

Zimmerman, Aaron (2007), "The Nature of Belief", *Journal of Consciousness Studies*, vol. 14, n° 11, pp. 61-82.

Zyl, Liezel van (2009), "Agent-Based Virtue Ethics and the Problem of Action Guidance", *Journal of Moral Philosophy*, vol. 6, n° 1, pp. 50-69.







CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

En español

- | | | | |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº1 | <i>Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa</i>
Vittorio Mathieu | Nº13 | <i>La empresa en la historia</i>
Agustín González Enciso |
| Nº2 | <i>La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa</i>
Leonardo Polo | Nº14 | <i>La empresa entre la Economía y el Derecho</i>
José Antonio Doral |
| Nº3 | <i>La responsabilidad social del empresario</i>
Enrique de Sendagorta | Nº15 | <i>La empresa ante la nueva complejidad</i>
Alejandro Llano |
| Nº4 | <i>El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa</i>
Juan Antonio Pérez López | Nº16 | <i>Empresa y libertad</i>
Jesús Arellano |
| Nº5 | <i>Empresa y Cultura</i>
Fernando Fernández | Nº17 | <i>¿Qué es el humanismo empresarial?</i>
Rafael Alvira |
| Nº6 | <i>Humanismo y Empresa</i>
Cruz Martínez Esteruelas | Nº18 | <i>El rendimiento social de la Empresa</i>
Jose M. Basagoiti |
| Nº7 | <i>Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica</i>
Peter Koslowski | Nº19 | <i>Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo</i>
Tomás Melendo |
| Nº8 | <i>La estrategia social de la empresa</i>
Manuel Herrán Romero-Girón | Nº20 | <i>Dirección y sistemas de mando</i>
Manuel López Merino |
| Nº9 | <i>El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa</i>
Carlos Llano | Nº21 | <i>La índole personal del trabajo humano</i>
Tomás Melendo |
| Nº10 | <i>El altruísmo en la empresa</i>
George Gilder | Nº22 | <i>La revolución social del management</i>
Tomás Calleja |
| Nº11 | <i>Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad</i>
Leonardo Polo | Nº23 | <i>Indicadores de la madurez de la personalidad</i>
Enrique Rojas |
| Nº12 | <i>El utilitarismo en la ética empresarial</i>
Joan Fontrodona | Nº24 | <i>Empresa y sistemas de cooperación social</i>
Ignacio Miralbell |
| | | Nº25 | <i>Humanismo para la dirección</i>
Miguel Bastons |



PERSPECTIVAS CLÁSICAS Y MODERNAS
DE LAS VIRTUDES EN LA EMPRESA (II)





 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- | | | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº26 | <i>Actualidad del humanismo empresarial</i>
Alejandro Llano | Nº 40 | <i>Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad</i>
José María Ortiz |
| Nº27 | <i>Notas sobre la cultura empresarial</i>
Rafael Gómez Pérez | Nº 41 | <i>La inserción de la Persona en la Empresa</i>
Armando Segura |
| Nº28 | <i>La importancia de la dinámica política para el directivo</i>
Manuel Alcaide Castro | Nº 42 | <i>Humanismo pericial</i>
Higinio Marín |
| Nº29 | <i>El poder...¿Para qué?</i>
Juan Antonio Pérez López | Nº 43 | <i>Dimensión humanista de la energía</i>
Tomás Calleja |
| Nº30 | <i>La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo</i>
Daniel Bell | Nº 44 | <i>La empresa entre lo privado y lo público</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría |
| Nº31 | <i>La gestión del cambio en la empresa</i>
Juan A. Díaz Alvarez | Nº 45 | <i>Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa</i>
Santiago García Echevarría |
| Nº32 | <i>Hacia un mundo más humano</i>
Leonardo Polo | Nº 46 | <i>Filosofía de la economía I - Metodología de la ciencia económica</i>
Alejo J. Sison |
| Nº33 | <i>Estudio histórico sistemático del humanismo</i>
Higinio Marín | Nº 47 | <i>La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible</i>
Pablo García Ruiz |
| Nº34 | <i>Humanismo estamental</i>
Higinio Marín | Nº 48 | <i>La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos</i>
Santiago García Echevarría |
| Nº35 | <i>Consideraciones sobre el activo humano de la empresa</i>
Tomás Calleja | Nº 49 | <i>Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico</i>
Alejo J. Sison |
| Nº36 | <i>Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean</i>
(Sólo para empresarios)
José María Ortiz | Nº 50 | <i>Valores éticos de la empresa</i>
Juan Cruz |
| Nº 37 | <i>La Etica de la Sociedad de Consumo</i>
Antonio Argandoña | Nº 51 | <i>La empresa virtuosa</i>
José María Ortiz |
| Nº 38 | <i>Hacia una Economía Política Humanista</i>
Ludwig Erhard | | |
| Nº 39 | <i>Las referencias sociales de la empresa</i>
Tomás Calleja | | |

 PERSPECTIVAS CLÁSICAS Y MODERNAS
DE LAS VIRTUDES EN LA EMPRESA (II)





 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- | | | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº 52 | <i>Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad</i>
Miguel Bastons | Nº 65 | <i>Sobre la confianza</i>
Richard Brisebois |
| Nº 53 | <i>Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica</i>
Alejo J. Sison | Nº 66 | <i>El protagonismo social de la empresa</i>
Tomás Calleja |
| Nº 54 | <i>La familia: un imperativo para la empresa</i>
Ramón Ibarra | Nº 67 | <i>Dimensiones estéticas de la empresa</i>
Rafael Alvira |
| Nº 55 | <i>Variaciones sobre una crisis</i>
Tomás Calleja | Nº 68 | <i>La empresa como realidad estética</i>
Ana Fernández |
| Nº 56 | <i>Pobreza, productividad y precios</i>
Paolo Savona | Nº 69 | <i>De la estética a la ética de la comunicación interna</i>
Iñaki Vélaz |
| Nº 57 | <i>Lo común y lo específico de la crisis moral actual</i>
Rafael Alvira | Nº 70 | <i>La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?</i>
Santiago García Echevarría |
| Nº 58 | <i>La ética empresarial: una aproximación al fenómeno</i>
Manuel Guillén | Nº 71 | <i>La Profesión: Enclave ético de la moderna sociedad diferenciada</i>
Fernando Múgica |
| Nº 59 | <i>La dimensión política de la economía</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría | Nº 72 | <i>El Empresario servidor - líder</i>
Enrique de Sendagorta |
| Nº 60 | <i>Sobre la cooperación competitiva</i>
Ana Fernández y Carmelo Lacaci | Nº 73 | <i>Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual</i>
Guido Stein |
| Nº 61 | <i>Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento</i>
Alejandro Llano | Nº 74 | <i>Peter Drucker (II): Sobre Empresa y Sociedad</i>
Guido Stein |
| Nº 62 | <i>La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar</i>
Ana Fernández y Carmelo Lacaci | Nº 75 | <i>La literatura anglo-americana de la propiedad</i>
Alejo José Sison |
| Nº 63 | <i>La persona humana en la empresa de fin de siglo</i>
Carlos Llano | Nº 76 | <i>La empresa como sujeto de las relaciones internacionales</i>
Javier Herrero |
| Nº 64 | <i>Estado, sociedad civil y empresa</i>
Tomás Calleja | Nº 77 | <i>Clima y cultura empresarial</i>
Iñaki Vélaz |


 PERSPECTIVAS CLÁSICAS Y MODERNAS
DE LAS VIRTUDES EN LA EMPRESA (II)




 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- | | | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº 78 | <i>Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: una reflexión histórica</i>
Agustín González Enciso | Nº 88 | <i>Los orígenes de la Teoría de la Empresa</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría |
| Nº 79 | <i>Hacia una nueva teoría de la empresa</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría | Nº 89 | <i>Un modelo para comprender la empresariedad</i>
Eduardo García Erquiaga |
| Nº 80 | <i>Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa</i>
Tomás Calleja | Nº 90 | <i>Dirección de empresas en la economía del conocimiento</i>
Marta Mas, Alfonso Corrales e Iñaki Vélaz |
| Nº 81 | <i>La empresa entre el psicologismo y el conductismo</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría | Nº 91 | <i>El autocontrol de la gestión en organizaciones públicas</i>
Omar Urrea Romero |
| Nº 82 | <i>La tercera vía en Wilhelm Röpke</i>
Jerónimo Molina Castro | Nº 92 | <i>Los contratos son lo que son</i>
José Antonio Doral |
| Nº 83 | <i>Teorías de la empresa y crisis de la modernidad</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría | Nº 93 | <i>Introducción al octógono</i>
Manuel Alcázar García |
| Nº 84 | <i>Adam Smith: Interés particular y bien común</i>
Raquel Lázaro Cantero | Nº 94 | <i>Consensualismo y gobierno político</i>
María Alejandra Vanney |
| Nº 85 | <i>Violencia y modelos sociales. Una visión humanista</i>
Tomás Calleja Canelas | Nº 95 | <i>La relación entre Política y Ética en Charles Péguy</i>
Antoinette Kankindi |
| Nº 86 | <i>El estado y la teoría económica. Ideas prospectivas del papel del estado en la economía</i>
Ángel Rodríguez García-Brazales y Óscar Vara Crespo | Nº 96 | <i>Las Racionalidades de la Economía</i>
Ricardo F. Crespo |
| Nº 87 | <i>Visiones racionalistas y románticas de la empresa</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría | Nº 97 | <i>Una biografía intelectual de Alasdair Macintyre</i>
Juan González Pérez |
| | | Nº 98 | <i>La China Sung. Un ensayo de modernidad en el año mil</i>
Alberto Serna |
| | | Nº 99 | <i>Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Primera Sección</i>
Leonardo Polo |





 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº 100 <i>Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Segunda Sección</i>
Leonardo Polo | Nº 113 <i>El sentido de la actividad económica en Aristóteles.</i>
Germán R. Scalzo |
| Nº 101 <i>Políticas de Humanismo ausente</i>
Tomás Calleja | Nº 114 <i>La orientación al servicio, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio.</i>
Lucio Lescano Duncan |
| Nº 102 <i>Modelos de Familia</i>
José Javier Castiella | Nº 115 <i>La confianza como base de la relación empresa-Estado: una perspectiva a la luz del bicentenario de las emancipaciones hispanoamericanas.</i>
Luis María Caballero |
| Nº 103 <i>Imaginación y Economía</i>
Gonzalo Carrión | Nº 116 <i>Empresa y Humanismo, 25 años de un imposible hecho realidad.</i> |
| Nº 104 <i>Max Weber y la Unión Europea</i>
Pablo Otegui | Nº 117 <i>Estados e Instituciones Financieras Internacionales.</i>
Rosana Garciandía Garmendia |
| Nº 105 <i>Beijing 2008: Luces y sombras en la China emergente</i>
Alberto Serna | Nº 118 <i>La Racionalidad en Max Weber</i>
Germán Roberto Scalzo Molina |
| Nº 106 <i>Arquetipos para el desarrollo personal</i>
Sol Quesada | Nº 119 <i>Somalia: fragilidad y perspectivas de futuro</i>
Rosana Garciandía (ed.) |
| Nº 107 <i>Las bases del Sistema Económico. El giro social del acceso al crédito.</i>
José Antonio Doral | Nº 120 <i>Modelos de empresa y ética</i>
Gastón Escudero Poblete |
| Nº 108 <i>Génesis del concepto de interés propio.</i>
Germán Roberto Scalzo | Nº 121 <i>La formación retórica del gobernante. Un imprescindible olvidado</i> |
| Nº 109 <i>Potestas, Auctoritas y Estado Moderno.</i>
María Alejandra Vanney | Nº 122 <i>Praxis. Fundamentos de ética empresarial</i>
Javier Pinto |
| Nº 110 <i>El bien común como finalidad de la empresa.</i>
José Carlos Fernández Duarte | Nº 123 <i>Humanizar emprendiendo. Homenaje a Rafael Alvira.</i> |
| Nº 111 <i>Sen y Aristóteles: Razón práctica y economía.</i>
Ricardo F. Crespo | Nº 124 <i>Perspectivas clásicas y modernas de las virtudes en la empresa (I)</i> |
| Nº 112 <i>Competitividad y modelo de sociedad. Una referencia humanista de progreso.</i>
Tomás Calleja | |


 PERSPECTIVAS CLÁSICAS Y MODERNAS
DE LAS VIRTUDES EN LA EMPRESA (II)




Nº 125 *Cuando las matemáticas suplantán a la economía*

Miguel Alfonso Martínez-
Echevarría y Ortega

En inglés

Nº9 *Managerial work and operative work within enterprise*

Carlos Llano

Nº10 *The altruism of enterprise*

George Gilder

Nº15 *Business and the new complexity*

Alejandro Llano

Nº17 *Enterprise and Humanism*

Rafael Alvira

Nº22 *The social revolution of management*

Tomás Calleja

Nº30 *The socio-political environment that enterprise may face*

Daniel Bell









