

DICIEMBRE 2014 | AÑO XXXII | Nº 88

# Cultura Económica



*La espiritualidad  
en la empresa*

CENTRO DE ESTUDIOS EN ECONOMÍA Y CULTURA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

# CULTURA ECONÓMICA

DICIEMBRE 2014 | AÑO XXXII | N°88

## Director

Carlos G. Hoevel

## Secretario de Redacción

Álvaro Perpere Viñuales

## Consejo de Redacción

Ricardo Crespo

Octavio Groppa

Gustavo Hasperué

Carlos G. Hoevel

Joaquín Migliore

Patricio Millán

Ernesto O'Connor

Agustina Rosenfeld

Rafael Sassot

Camilo Tiscornia

Carlos H. Torrendell

## Asistente de Redacción

Agostina Prigioni

## Consejo Académico

Nestor Auza †

*Academia Nacional de la Historia*

William Campbell

*Philadelphia Society*

Samuel Gregg

*Center for Economic Personalism*

Francisco Leocata

*Universidad Católica Argentina*

Miguel Alfonso Martínez Echevarría

*Universidad de Navarra*

Daniela Parisi

*Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano*

Rafael Rubio de Urquía

*Universidad Autónoma de Madrid*

Charles Wilber

*University of Notre Dame*

Stefano Zamagni

*Università di Bologna*

*En la tapa reproducimos la pintura «Nenúfar» (2015) óleo sobre tabla, 30 x 30cm, del artista argentino Marco Ortolan.*

**CULTURA ECONÓMICA** es una Revista del *Centro de Estudios en Economía y Cultura* (CEEC) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Pontificia Universidad Católica Argentina de una periodicidad de dos números por año. Creada en 1983 bajo el nombre de *Revista Valores en la sociedad industrial*, la revista tiene como objetivo la publicación de los estudios, ensayos y actividades del CEEC y de autores vinculados a su temática, centrada en el estudio de las implicancias culturales de los problemas económicos de nuestro tiempo.

*Cultura Económica* acepta colaboraciones para todas sus secciones, en castellano o en inglés, presentadas por académicos y profesores de todas las universidades. Los artículos de investigación recibidos están sujetos a un proceso de revisión del Consejo de Redacción y de referato anónimo con evaluadores externos. Todos los textos publicados son responsabilidad de sus autores y no comprometen la opinión de la Pontificia Universidad Católica Argentina.

Actualmente *Cultura Económica* está indexada en las bases de datos DIALNET, EBSCO Academic y LATINDEX (catálogo y directorio).

**Dirigir el envío de comentarios a:** *Revista Cultura Económica* (UCA) Av. Alicia Moreau de Justo 1400, Edificio Santo Tomás Moro 4° piso, CP: C1107AFB, Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Tel. (54 11) 4338-0786. E-mail: culturaeconomica@uca.edu.ar. Sitio web: [www.uca.edu.ar/culturaeconomica](http://www.uca.edu.ar/culturaeconomica). Allí pueden consultarse los números anteriores.

Costo por unidad: \$50. Recargo por envío: para Argentina, \$3,60 + IVA; para MERCOSUR, U\$S 3,38; para el resto de América, U\$S 6,30; para el resto del mundo, U\$S 4,95.

**Revista Cultura Económica.** Editor responsable: Carlos Germán Hoevel. Derechos reservados. Propietario: Fundación Universidad Católica Argentina. Registro de la Propiedad intelectual N° en trámite. Marca registrada. ISSN N° 1852-0588

**Preimpresión e Impresión:** Ricardi Impresos – Terrada 5470, C1419DMD, CABA - Tel.: (011)-571-7107

Los autores de los artículos publicados en el presente número ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital de los mismos al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina, como así también a otras bases de datos que dicha Universidad considere de relevancia académica.

Revista

# CULTURA ECONÓMICA

• **Editorial** | *Editorial*

**La espiritualidad en la empresa** | *Spirituality in Business* 2

• **Artículos** | *Articles*

**El discernimiento espiritual en la toma de decisiones** | *Spiritual Discernment in Decision-Making* 9  
LUK BOUCKAERT

**El redescubrimiento de la filosofía personalista de Jacques Maritain** | *Rediscovering the Personalist Philosophy of Jacques Maritain* 24  
HENRIK OPDEBEECK

**Emprendedorismo guiado por la espiritualidad** | *Spiritually Driven Entrepreneurship* 35  
LASZLO ZSOLNAI

**¿Podemos formar líderes responsables?** | *Can We Develop Responsible Leaders?* 47  
HENRI-CLAUDE DE BETTIGNIES

**La concepción de la sabiduría según los *managers*** | *Managers' Self-understanding of Wisdom* 64  
MIKE THOMPSON

• **Reseñas de libros** | *Book's reviews*

**Giuseppe Capograssi, *El individuo sin individualidad*** | Giuseppe Capograssi, *The individual without individuality* 77  
RICARDO DELBOSCO

# La espiritualidad en la empresa

Este número especial de *Cultura Económica* incluye artículos de importantes estudiosos del Instituto Europeo SPES sobre temas diversos pero relacionados entre sí como espiritualidad, personalismo, empresarialidad y liderazgo en la economía y en la empresa. El Instituto Europeo SPES (anteriormente Foro Europeo SPES) fue fundado en 2004 en Lovaina, Bélgica<sup>1</sup>. El funcionamiento del Instituto Europeo SPES se basa en la creencia de que los actores espiritualmente motivados que definen el éxito en términos holísticos multidimensionales pueden servir al bien común de la naturaleza, la sociedad y las generaciones futuras. La misión del Instituto se expresa en la sigla SPES, que es, por un lado, un acrónimo de "Espiritualidad en la Economía y la Sociedad" y, por otro, la palabra latina para "esperanza", la virtud que sostiene su fe en un futuro mejor.

El Instituto Europeo SPES tiene un comité directivo y un consejo asesor con académicos de renombre internacional. Por otra parte, posee además setenta y dos *fellows* de veintiseis países (Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, India, Indonesia, Irlanda, Italia, Lituania, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rumania, Serbia, Eslovaquia, Sudáfrica, España, Suiza, Reino Unido y EE.UU.).

Las actividades del Instituto Europeo SPES están orientadas a seis grandes áreas, a saber, la Ética Económica, Negocios para la paz, el Diálogo Asia-Europa sobre Liderazgo, Arte y Sustentabilidad, Economía budista, y Empresarialidad con base espiritual.

Entre 2004-2014 el Instituto Europeo SPES organizó y co-organizó conferencias y talleres internacionales en lugares tan diversos como Amberes, Bangalore, Bergen, Bruselas, Budapest, Cambridge, Catania, Fontainebleau, Lovaina, Oxford, Shanghai, Rennes, Veldhoven, Visegrad, e Ypres. Asimismo, publicó numerosos libros y ediciones especiales.

Este número especial de *Cultura Económica* trata de dar una visión general sobre el alcance de las actividades y los enfoques del Instituto Europeo SPES. En el primer artículo "El discernimiento espiritual en la Toma de Decisiones" Luk Bouckaert (profesor de Economía y Ética de la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica) demuestra que la espiritualidad no es una forma de "altruismo racional" y que la elección de los actores espiritualmente motivados no puede reducirse a la lógica de "maximizar una preferencia altruista". El artículo profundiza en el significado genuino de la espiritualidad y responde

a la pregunta de por qué necesitamos la espiritualidad en la toma de decisiones gerenciales. Bouckaert sigue el argumento de F. Schumacher mostrando que la espiritualidad es necesaria como método para resolver los llamados "problemas divergentes", que no pueden ser resueltos por la mente racional calculadora. El trabajo explora el *modus operandi* del discernimiento espiritual, tomando como guía las conferencias de Hannah Arendt sobre la filosofía política de Kant. Arendt muestra cómo el juicio (o lo que podemos llamar discernimiento espiritual) no se basa en principios morales, sino en el sentido moral y en la ampliación de la mente por medio de la empatía y de la imaginación. Bouckaert ofrece además algunas indicaciones acerca del modo en que este método de juicio moral y de discernimiento espiritual puede renovar las bases de la ética empresarial y del liderazgo.

En su artículo "El redescubrimiento de la filosofía personalista de Jacques Maritain", Hendrik Opdebeeck (profesor de Ética en la Universidad de Amberes, Bélgica) sostiene que la búsqueda de nuevos modelos empresariales y de política económica nos invita a redescubrir la filosofía personalista de Maritain (1882 -1973). En el núcleo de la obra *Humanismo integral* (1936) del filósofo francés aparece la idea de que el hombre es una persona "de naturaleza espiritual, dotada de libre albedrío, y por lo tanto autónoma en relación con el mundo". Según Maritain, el neo-tomista tiene que estar abierto al pensamiento moderno y esa es precisamente la tarea que se establece a sí mismo: integrar el cuerpo moderno del pensamiento en una síntesis cristiana renovada. Maritain observó que existen tres aspectos esenciales para el ideal histórico del orden temporal. En primer lugar, es central el aspecto comunitario: el verdadero objetivo del orden temporal es, pues, más que el mero recuento de las necesidades individuales. Se relaciona con la vida buena de la toda la comunidad –el bien común o *bonum commune*– tanto en el sentido material como moral. En consecuencia, este *bonum commune* temporal no es el objetivo final, sino que está subordinado a lo que trasciende el bienestar temporal de la persona humana –la realización de la libertad y la perfección espiritual. En última instancia, el orden temporal nunca se completa. El balance definitivo o *telos* nunca se obtiene ya que el hombre está siempre en camino.

Laszlo Zsolnai (profesor y director del Centro de Ética de los Negocios, Universidad Corvinus de Budapest, Hungría) postula que las principales prácticas de liderazgo empresarial producen generalmente impactos negativos en la naturaleza, en las generaciones futuras y en la sociedad en su conjunto en su artículo "Emprededorismo guiado por la espiritualidad". Las convicciones espirituales pueden, en este sentido, ayudar a los líderes empresariales a lograr sus objetivos de un modo ecológicamente respetuoso y a través de caminos socialmente responsables. El artículo presenta casos de iniciativas empresariales impulsadas por la espiritualidad de sus líderes en los Estados Unidos, Europa e India, y analiza los cambios que se requieren para que las organizaciones empresariales se conviertan en entidades ecológicamente sustentables, respetuosas del futuro y pro-sociales.

Por otra parte, en el artículo "¿Podemos formar líderes responsables?" Henri-Claude de Bettignies (profesor emérito, INSEAD de Francia; profesor distinguido (Emérito) de Liderazgo Globalmente Responsable, CEIBS (Shanghai), China; y profesor visitante, Stanford Graduate School of Business, Estados Unidos) sostiene que el desarrollo de "líderes globalmente responsables" es un imperativo categórico. El autor explica primero por qué necesitamos más líderes responsables, y a continuación presenta los desafíos que enfrentan las escuelas de negocios para desarrollarlos. En la tercera parte de su trabajo, de Bettignies estudia la posibilidad de extraer alguna lección de China y de Singapur, y en la última parte, propone acciones alternativas para desarrollar

líderes responsables.

Finalmente, Mike Thompson (uno de los fundadores del London Hub en el Reino Unido, y profesor visitante en CEIBS, Shanghai, China) explora en el artículo titulado "La concepción de la sabiduría según los *managers*", la naturaleza de la sabiduría y proporciona información detallada sobre la investigación acerca del modo en que los administradores y empresarios conceptualizan y entienden qué es la sabiduría práctica. En primer lugar, expone el contexto académico y de investigación de la sabiduría y la "investigación fronteriza" y luego utiliza la metodología de la Sabiduría Social Práctica (SPW) para analizar los resultados de una encuesta tomada a ejecutivos de alto nivel, en la cual se les preguntó acerca del significado de la sabiduría y su funcionamiento en la práctica de la toma de decisiones gerenciales. El autor concluye que la concepción de la sabiduría por parte de estos ejecutivos es práctica, racional, moral e intuitiva. Es un camino de desarrollo personal continuo en el sentido de la habituación aristotélica a la virtud en la búsqueda de la vida buena y de la *eudaimonia*. Por último explica que la economía del conocimiento ha satisfecho muchas demandas materiales, pero las exigencias de las sociedades de modos de vida sostenibles a largo plazo en el futuro exigen gerentes sabios y una economía basada en la sabiduría.

Es la esperanza de los editores de este número especial de *Cultura Económica* que los lectores encuentren en los trabajos presentados ideas espiritualmente motivadoras que los inspiren a realizar acciones que ayuden a aliviar parte del gran sufrimiento de nuestro mundo humano.

L. Z. & C.H.

---

<sup>1</sup> <http://www.eurospes.org/>

# El Instituto Europeo SPES

El Presidente del Instituto Europeo SPES es Laszlo Zsolnai (Profesor y Director del Centro de Ética Empresarial de la Universidad Corvinus de Budapest). El Comité Directivo incluye a Luk Bouckaert (Profesor Emérito de la Universidad Católica de Lovaina), Josep M. Lozano (Profesor de la Escuela de negocios ESADE de Barcelona), Sharda Nandram (Profesor Asociado de la Nyenrode Business University, Breukelen), Hendrik Opdebeeck (Profesor de la Universidad de Amberes), y Mike Thompson (Co-fundador del centro HUB de Londres y Profesor Visitante del China-Europe International Business School, Shanghai).

Un número de académicos de renombre son miembros del Consejo Asesor del Instituto Europeo SPES. Helen Alford, OP («Angelicum», Roma), Henri-Claude de Bettignies (INSEAD y CEIBS, Shanghai), Madhumita Chatterji (IFIM Business School, Bangalore), Thomas Dienberg (PTH, Münster), Bernadette Flanagan (All Hallows College de Dublín), Rita Ghesquière (Universidad Católica de Lovaina), Laurent Ledoux («Filosofía y Administración», Bruselas), John Loughlin (Universidad de Cambridge), David W. Miller (Universidad de Princeton), Kamran Mofid (Iniciativa Globalización para el Bien Común), Peter Pruzan (Copenhagen Business School), Peter Róna (Universidad de Oxford), Diana Schumacher (Sociedad Schumacher, Reino Unido), Paul Shrivastava (Universidad Concordia de Montreal), S. Prakash Sethi (CUNY, Nueva York), Edith Sizoo (Carta de las Responsabilidades Humanas), Daniel Truran (European Bahai Business Forum), Antoon Vandavelde (Universidad Católica de Lovaina), y Stefano Zamagni (Universidad de Bolonia).

SPES publicó numerosos libros y ediciones especiales en los más variados temas de ética y espiritualidad en el mundo de la empresa y la economía. Entre ellos se destacan: *La dimensión espiritual de Ética Empresarial y Gestión de la Sostenibilidad* (editado por Laszlo Zsolnai, 2015, Springer); *Responsabilidad en Economía y Negocios: El Legado de EF Schumacher* (editado por Hendrik Opdebeeck, 2013, Peter Lang Academic Publishers, Oxford); *El Manual Palgrave de Espiritualidad y negocios* (editado por Luk Bouckaert y Laszlo Zsolnai, 2011, Palgrave Macmillan); *Espiritualidad y Ética en la Gestión* (editado por Laszlo Zsolnai, 2011, Springer); *Negocios, Espiritualidad y el Bien común* (editado por Mike J. Thompson, 2011, Russell Media); *Frugalidad: Reequilibrando valores materiales y espirituales en la vida económica* (editado por Luk Bouckaert, Hendrik Opdebeeck y Laszlo Zsolnai, 2008, Peter Lang Academic Publishers, Oxford); *Diálogo Europa-Asia en Espiritualidad Empresarial* (editado por Laszlo Zsolnai, 2008, Garant); *La espiritualidad como bien público* (editado por Luk Bouckaert y Laszlo Zsolnai de 2007, Garant).

---

# Spirituality in Business

This special issue presents papers by leading scholars of the European SPES Institute on diverse but interrelated topics of spirituality, personalism, entrepreneurship and leadership in economics and business. The European SPES Institute (formerly the European SPES Forum) was founded in 2004 in Leuven, Belgium<sup>1</sup>. The functioning of the European SPES Institute is based on the belief that spiritually motivated actors who define success in multidimensional, holistic terms may serve the common good of nature, future generations and society. The mission of the Institute is expressed in the key word of SPES, being on the one hand an acronym for "Spirituality in Economics and Society" and, on the other, the Latin word for "Hope", the virtue that sustains its belief in a better future.

The European SPES Institute has a Steering Committee and an Advisory Board with well-known scholars. It also has seventy-two fellows from twenty-six countries (Argentina, Australia, Austria, Belgium, Canada, Finland, France, Germany, Hungary, India, Indonesia, Ireland, Italy, Lithuania, the Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Serbia, Slovakia, South Africa, Spain, Switzerland, UK, and USA).

The activities of the European Institute focus on six broad areas, namely Economic Ethics, Business for Peace, Asia-Europe Dialogue on Leadership, Art and Sustainability, Buddhist Economics, and Spiritual-based Entrepreneurship.

In 2004-2014 the European SPES Institute organized and co-organized international conferences and workshops in such diverse locations as Antwerp, Bangalore, Bergen, Brussels, Budapest, Cambridge, Catania, Fontainebleau, Leuven, Oxford, Shanghai, Rennes, Veldhoven, Visegrad, and Ypres. It has also published numerous books and special issues.

The special issue of *Cultura Económica* tries to give a good overview on the scope of activities and approaches employed by the European SPES Institute. In the first paper "Spiritual Discernment in Decision-Making" Luk Bouckaert (Professor of Economics and Ethics, Catholic University of Leuven, Belgium) demonstrates that spirituality is not a form of "rational altruism" and the choice of spiritually motivated actors cannot be reduced to the logic of "maximizing an altruistic preference". The paper elaborates on the genuine meaning of spirituality and answers the question why we need spirituality in managerial decision-making. Bouckaert follows the argument of F. Schumacher showing that we need spirituality as a method to solve the so-called "divergent problems" which cannot be solved by the rational calculative mind. The paper explores the *modus operandi* of spiritual discernment. Hannah Arendt's lectures on Kant's Political Philosophy are a guide in this exploration. Arendt shows how judgment (or what we may call spiritual discernment) is not based on moral principles but on moral taste and the enlargement of the mind by empathy and imagination. Thus, Bouckaert gives some indications on how this method of moral judgment and spiritual discernment may renew the foundations of business and leadership ethics.



In his paper "Rediscovering the Personalist Philosophy of Jacques Maritain Hendrik Opdebeeck" (Professor of Ethics at the University of Antwerp, Belgium) argues that searching for new models for business functioning and economic policy invites us to rediscover the personalist philosophy of Jacques Maritain (1882-1973). At the core of Maritain's *Humanisme Intégral* (1936) is the idea that man is a person who is "spiritual in nature, endowed with free will, and thus autonomous in relation to the world". According to Maritain, the neo-Thomist needs to be open to modern thinking. That is precisely the task that he sets for himself: to integrate the modern body of thought into a renewed Christian synthesis. Maritain saw three essential aspects for his historical ideal of the temporal order. In the first place, the community aspect was central: the true goal of the temporal order is thus more than the mere tallying up of individual needs. It concerns the good life of the entire community — the common good or *bonum commune* — both in the material and moral sense. Consequently this temporal *bonum commune* is not the ultimate goal, but it is subordinate to what transcends temporal welfare of the human person — the attainment of freedom and spiritual perfection. In the end, this temporal order is never completed. The definitive balance or telos is never obtained — man is always on the path.

Laszlo Zsolnai (Professor and Director of the Business Ethics Center, Corvinus University of Budapest, Hungary) emphasizes that mainstream business leadership practices often produce negative impacts on nature, future generations and society as a whole, in his paper "Spiritually Driven Entrepreneurship". Spiritual convictions may help entrepreneurial leaders to achieve their objectives in ecological, future respecting and pro-social ways. The paper presents cases of spiritually driven entrepreneurship from the USA, Europe and India and discusses the changes required for business organizations to become ecologically sustainable, future respecting and pro-social entities.

On his behalf, in the paper "Can We Develop Responsible Leaders?" Henri-Claude de Bettignies (Professor Emeritus, INSEAD France; Distinguished Professor (Emeritus) of Globally Responsible Leadership, CEIBS (Shanghai), China; and Visiting Professor, Stanford Graduate School of Business, USA) proposes that the development of "*globally* responsible leaders" is a categorical imperative. The author explains first why we do need more "responsible leaders", and then develops what are the challenges faced by business schools to develop such leaders. In the third part of his paper, de Bettignies explores whether some learning could possibly be drawn from China and from Singapore, and in the last part, he proposes alternative actions to develop responsible leaders.

Finally, Mike Thompson (one of the founders of London Hub, UK and Visiting Professor at CEIBS, Shanghai, China) in his paper entitled "Managers' Self-understanding of Wisdom", explores the nature of wisdom and provides research insights into how practical wisdom might be understood and practiced by managers. He first sets out the academic and research context for wisdom and "phronetic research" and then utilizes the methodology of Social Practice Wisdom (SPW) to analyze the survey results of senior executives when they were asked what wisdom meant for them and how wisdom worked in the practice of managerial decision-making. The author concludes that managers' understanding of wisdom is practical, rational, moral and intuitive. It is a path of continuous self development in the sense of the Aristotelian habituation of virtue in pursuit of the good life and *eudaimonia*. At last, he explains that the knowledge economy has met many material demands, but the demands of societies for long term sustainable ways of life in the future calls for wise managers and a wisdom-based economy.

It is the hope of the editors of this special issue of *Cultura Económica* that the readers will find spiritually exciting ideas in the papers presented which inspire them to create actions for the betterment of our much suffering human world.

L. Z. & C. H.

---

<sup>1</sup> <http://www.eurospes.org/>

# The European SPES Institute

The President of the European SPES Institute is Laszlo Zsolnai (Professor and Director, Business Ethics Center, Corvinus University of Budapest). The Steering Committee includes Luk Bouckaert (Professor Emeritus, Catholic University of Leuven), Josep M. Lozano (Professor, ESADE Business School Barcelona), Sharda Nandram (Associate Professor, Nyenrode Business University, Breukelen), Hendrik Opdebeeck (Professor, University of Antwerp), and Mike Thompson (Co-founder, The HUB London and Visiting Professor, China-Europe International Business School, Shanghai).

A number of well-known scholars are members of the Advisory Board of the European SPES Institute. They include Helen Alford, OP («Angelicum», Rome), Henri-Claude de Bettignies (INSEAD and CEIBS, Shanghai), Madhumita Chatterji (IFIM Business School, Bangalore), Thomas Dienberg (PTH, Münster), Bernadette Flanagan (All Hallows College, Dublin), Rita Ghesquière (Catholic University of Leuven), Laurent Ledoux («Philosophie & Management», Brussels), John Loughlin (University of Cambridge), David W. Miller (Princeton University), Kamran Mofid (Globalization for the Common Good Initiative), Peter Pruzan (Copenhagen Business School), Peter Róna (University of Oxford), Diana Schumacher (Schumacher Society, UK), Paul Shrivastava (Concordia University Montreal), S. Prakash Sethi (CUNY, New York), Edith Sizoo (The Charter of Human Responsibilities), Daniel Truran (European Bahai Business Forum), Antoon Vandavelde (Catholic University of Leuven), and Stefano Zamagni (University of Bologna).

SPES has published numerous books and special issues on ethics and spirituality in economy and business, the most important of which are the following: *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management* (edited by Laszlo Zsolnai, 2015, Springer); *Responsibility in Economics and Business: The Legacy of E.F. Schumacher* (edited by Hendrik Opdebeeck, 2013, Peter Lang Academic Publishers, Oxford); *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business* (edited by Luk Bouckaert and Laszlo Zsolnai, 2011, Palgrave Macmillan); *Spirituality and Ethics in Management* (edited by Laszlo Zsolnai, 2011, Springer); *Business, Spirituality and the Common Good* (edited by Mike J. Thompson, 2011, Russell Media); *Frugality: Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life* (edited by Luk Bouckaert, Hendrik Opdebeeck and Laszlo Zsolnai, 2008, Peter Lang Academic Publishers, Oxford); *Europe-Asia Dialogue on Business Spirituality* (edited by Laszlo Zsolnai, 2008, Garant); *Spirituality as a Public Good* (edited by Luk Bouckaert and Laszlo Zsolnai, 2007, Garant).

# El discernimiento espiritual en la toma de decisiones

LUK BOUCKAERT\*

Revista Cultura Económica

Año XXXII • Nº 88

Diciembre 2014: 9-23

**Resumen:** El artículo intenta demostrar que la espiritualidad no es una forma de "altruismo racional" y que la elección de los actores espiritualmente motivados no puede reducirse a la lógica de "maximizar una preferencia altruista". En primer lugar, explica que la espiritualidad es necesaria como método para resolver problemas divergentes, que no pueden ser resueltos por la mente racional calculadora. Luego, explora el *modus operandi* del discernimiento espiritual, tomando como guía las conferencias de Hannah Arendt sobre la filosofía política de Kant. Por último, el autor ofrece algunas indicaciones acerca del modo en que este método de juicio moral y de discernimiento espiritual puede renovar las bases de la ética empresarial y del liderazgo.

**Palabras clave:** espiritualidad; ética empresarial; gestión; juicio moral; liderazgo

## *Spiritual Discernment in Decision-Making*

**Abstract:** *The paper tries to demonstrate that spirituality is not a form of "rational altruism" and the choice of spiritually motivated actors cannot be reduced to the logic of "maximizing an altruistic preference". First, it explains that we need spirituality as a method to solve the so-called "divergent problems" which cannot be solved by the rational calculative mind. Then, it explores the modus operandi of spiritual discernment. Hannah Arendt's lectures on Kant's Political Philosophy are a guide in this exploration. Finally, the author gives some indications on how this method of moral judgment and spiritual discernment may renew the foundations of business and leadership*

**Keywords:** *spirituality; business ethics; management; moral judgement; leadership*

## I. Introducción

La noche del 26 al 27 de marzo de 1996, siete monjes del monasterio de Nuestra Señora del Atlas en Tibhirine, Argelia, pertenecientes a la Orden Católica de la Trapa, fueron secuestrados por el Grupo Islámico Armado (*Groupe Islamique Armé*, GIA) durante la guerra

civil argelina. Tras estar cautivos durante dos meses, en mayo de 1996 aparecieron muertos. Las circunstancias en que se produjo su muerte aún son controvertidas. El GIA afirmó que habían sido ejecutados, pero en 2009 François Buchwalter, un general retirado francés, reveló que los monjes habían sido asesinados accidentalmente por un

\* Universidad Católica de Lovaina - luk.bouckaert@kuleuven.be.

helicóptero del ejército argelino. Por otra parte, una película impactante y conmovedora de Xavier Beauvois *Des Hommes et des Dieux (De Dioses y hombres)* reconstruye cómo los monjes tomaron la decisión de permanecer en la abadía a pesar de correr riesgo de muerte. Una opción alternativa era dejar Tibhirine y trasladarse a un lugar más seguro, como deseaban las autoridades argelinas. El film se estrenó en el Festival de Cine de Cannes en 2010 donde ganó el Gran Premio del Jurado, el segundo galardón más prestigioso del evento. Asimismo, obtuvo muchos otros premios de renombre.

El caso de Tibhirine presenta un proceso heroico y espiritual de toma de decisiones. Nueve monjes prefirieron la opción de quedarse y correr el riesgo de morir antes que dejar su abadía para estar seguros. Su elección fue supererogativa porque no existe un principio ético que los obligara a quedarse. Cada persona tiene el derecho a la vida, a la integridad física y a la seguridad. Sin embargo, la elección de los monjes no fue irracional. Cuando su "meta-preferencia" es priorizar el amor a Dios y hacia el prójimo por encima del amor hacia sí mismos y a su propia seguridad, la elección de quedarse en el monasterio se muestra como racional y consistente. Muchos economistas considerarían esta decisión como una "elección racional», en función de la perspectiva altruista que estos monjes tenían de la vida.

El caso de Tibhirine evoca muchos interrogantes: ¿es correcto explicar la decisión de los monjes como una elección racional? ¿Se puede considerar a los monjes como *homines economici* de tipo altruista? ¿Es razonable y realista usar el modelo de toma de decisiones de Tibhirine como ejemplo de las decisiones de gestión y de emprendedorismo? ¿Debemos esperar decisiones tan heroicas y altruistas

de parte de los hombres de negocios? ¿Es deseable que luchemos por eso? ¿Por qué deberíamos promover el altruismo o la espiritualidad si los negocios sólo pueden florecer en contextos de interés personal liberal y de éxito competitivo? Muchas preguntas que no son fáciles de responder.

En mi artículo, primero intento demostrar que la espiritualidad no es una forma de "altruismo racional" y que la elección de los monjes no puede reducirse a la lógica de "maximizar una preferencia altruista". Es cierto que la decisión en cuestión puede reconstruirse desde esta perspectiva, pero sin embargo esta interpretación de elección racional no hace justicia a la descripción fenomenológica de su compromiso. Luego, la segunda y la tercera parte del trabajo, estudian el significado genuino de la espiritualidad y buscan responder a la pregunta acerca de por qué necesitamos de alguna forma de espiritualidad en la toma de decisiones empresariales. Parto del argumento de F. Schumacher, que postula necesitamos la espiritualidad como un método para resolver lo que él denomina problemas divergentes. La cuarta sección explora el *modus operandi* del discernimiento espiritual. Las *Conferencias sobre la filosofía política de Kant* (1992) de Hannah Arendt serán nuestra guía en esta búsqueda. Allí muestra cómo el juicio (o lo que yo prefiero llamar el discernimiento espiritual) no se basa en principios morales sino en el gusto moral y en la crecimiento de la mente a través de la empatía y la imaginación. En la última parte, ofreceré algunas indicaciones acerca del modo en que este método de juicios morales y discernimiento espiritual puede renovar las bases de la ética de los negocios y del liderazgo. En este sentido, la ética empresarial puede aprender mucho del caso de Tibhirine.

## II. ¿Los monjes son altruistas racionales?

El comportamiento altruista de los monjes, deseosos de ofrecer sus vidas por el amor de Dios y del bien común, parece –a simple vista– distar mucho de la racionalidad egocéntrica que guía al *homo oeconomicus*. Como se sabe, la lógica del *homo oeconomicus* es la de maximizar su propia felicidad y considerar la felicidad de otras personas sólo en tanto sirvan para aumentar su propia dicha personal o su función de utilidad. Los economistas más inteligentes dirán que la opción de los monjes de ofrecer sus vidas por el amor de otros, bajo riesgo de muerte, es tan racional como es la decisión de dejar el país para una persona que considera que su prioridad básica es su seguridad. Así, como cualquier ser racional, los monjes tratan de maximizar su proyecto de vida y de encontrar el mayor grado posible de felicidad. Un patrón similar puede encontrarse en el comportamiento de los musulmanes radicales que están dispuestos a ofrecer sus vidas a cambio de una vida eterna y feliz en el paraíso. En definitiva, todos los seres humanos buscan un máximo de felicidad personal y por ende, como seres racionales y calculadores están moldeados sobre la lógica del *homo oeconomicus*. En su mejor versión, el altruista es un *homo oeconomicus* iluminado.

¿Podemos reducir la espiritualidad al formato del altruismo racional o a una rama del comportamiento maximizador? La respuesta requiere de una argumentación cautelosa. Aunque *post factum* podamos reconstruir cada decisión como una elección racional, eso no significa que el proceso de decisión en sí opere en función de esa lógica. Dentro del *modus operandi* del proceso mismo de decisión está dándose otra lógica. Por ende, para develar la otra

lógica y la falencia en el argumento de la decisión racional, es necesario analizar el significado de "felicidad".

Los economistas definen a la felicidad como la maximización del placer (utilidad) que resulta de la satisfacción de nuestras necesidades y preferencias, en función de las limitaciones del tiempo y la escasez de recursos. Fácilmente podemos acordar que satisfacción de nuestras necesidades y preferencias produce mucho placer. Pero existe otra fuente –y en mi opinión no menos importante– de la felicidad que proviene de la *calidad de las relaciones humanas*: las relaciones familiares, la amistad auténtica, las buenas relaciones profesionales con colegas y pares, etc. El punto clave aquí es ver que la calidad de las relaciones humanas y la felicidad que resulta de ellas no se sigue de la práctica de maximización del placer. Permítanme que lo ilustre con un ejemplo de la amistad.

Definir la amistad como la maximización de placer obtenido de un encuentro con un amigo, podría reducir la presencia de mi amigo a un medio para maximizar mi propia felicidad. Muchos de nosotros podremos darnos cuenta de que tal enfoque está condenado a fallar. Una amistad floreciente necesita al menos de un compromiso tácito de mantener el vínculo vivo incluso si implica un costo en términos de placer. Centrarse en maximizar los sentimientos o el placer erosiona el compromiso genuino de la relación. Aún más, reduce la amistad a un bien de consumo, tal como afirma la ley económica de la utilidad marginal. Como todo bien de consumo, nuestros sentimientos de amistad decrecerán y se agotarán (como vemos en muchas relaciones). Esto es justo lo que revela la denominada paradoja de la felicidad en la literatura filosófica y económica actual: cuanto más nos enfocamos en la

felicidad como un placer maximizado, menos felicidad obtenemos. Esto torna evidente que la fuente de amistad genuina y duradera no yace en el cumplimiento de nuestra propia necesidad de afecto sino en el compromiso de llenar la vida de otros en días buenos y malos. Sólo con este compromiso que va más allá del egocentrismo y del cálculo racional la amistad puede escapar de la curva decreciente de la utilidad marginal.

Del ejemplo de la amistad podemos aprender que la felicidad humana tiene una *naturaleza dual*. Sólo parcialmente resulta de nuestra capacidad *racional* de maximizar el placer, puesto que es más importante la capacidad *espiritual* del don (*self-gift*) y el compromiso recíproco. Ahora bien, esto no sólo es cierto en la amistad: todas las relaciones humanas genuinas requieren de un compromiso particular no egocéntrico. Entonces, si queremos volver a una relación positiva entre la felicidad y la economía, debemos completar la teoría racional de la felicidad con un enfoque espiritual. La teoría racional focaliza en la diada placer/displacer por tener un objeto que colme las necesidades del ego activo. En este sentido, la búsqueda de placer siempre es egocéntrica (no necesariamente egoísta o auto-interesada). La otra teoría de la felicidad revela el placer que resulta de estar profundamente relacionado con otro y con la otredad de todo, incluyendo la otredad del yo. El sujeto asumido aquí es el yo espiritual o interconectado. El yo espiritual no maximiza nada, sino que solamente revela lo que ya está presente. En nuestra cultura podemos observar la tensión entre estas dos formas de buscar la felicidad: por un lado, tenemos un ego racional que clama siempre por más y cosas más grandes, y por el otro, escuchamos la voz del yo espiritual que pide menos y mejor.

### III. Definir la espiritualidad

Si la espiritualidad no es una forma de altruismo racional o una rama del comportamiento maximizador, ¿qué es? Definir la espiritualidad no es una tarea fácil. Cuando decimos que es un tipo de "objeto" que tiene algunas características específicas y coincide con una práctica concreta, lo hacemos más objetivo pero, al mismo tiempo, nos arriesgamos a comprender su naturaleza en forma errónea y a verla como un objeto de pensamiento y libre elección. Emmanuel Levinas, Simone Weil y otros filósofos nos enseñan que en la vida hay *experiencias profundas* que preceden al pensamiento y a la elección libre. Levinas hace referencia a un sentido de responsabilidad primaria anterior a nuestra autonomía e introducido en nuestra conciencia a través de la confrontación con la vulnerabilidad expresada en el rostro humano. Weil usa el término francés *enracinement* (con que titula uno de sus libros) para revelar una "obligación" que precede todas nuestras necesidades y derechos. Estos análisis fenomenológicos demuestran que existe un nivel de significado experiencial en la vida que antecede a nuestra libre voluntad, a nuestros pensamientos teóricos y a nuestras preferencias libremente elegidas<sup>1</sup>. El punto es ¿reconocemos estas experiencias profundas en nuestra vida personal o en la vida ejemplar de otras personas? Si no reconocemos estas experiencias no racionales de compromiso y sentido, no podremos contar con un punto de partida desde donde superar la lógica del *homo oeconomicus* como el motor último y racional de toda acción. Creo que una definición genuina de la espiritualidad comienza una referencia a estas experiencias.

Cuando comenzamos con la red

SPES<sup>2</sup>, definimos la espiritualidad como *la búsqueda multiforme de las personas por el sentido que los interconecte con todos los seres vivos y con "Dios" o la "realidad última"*. La palabra clave de esta definición es "interconectar" y yo creo que este es el distintivo de una definición de la espiritualidad basada en la experiencia. Sin embargo, quisiera sugerir una versión un poco más liviana de la definición de SPES: *La espiritualidad es una forma de pensar y de vivir que se origina de las experiencias profundas y personales de la interconectividad*. Esta afirmación tiene dos puntos centrales: primero, el origen de la espiritualidad yace en las experiencias profundas y personales de la interconectividad (conexión con el yo, con todos los seres vivos y con la Fuente de vida); segundo, la espiritualidad implica una forma específica de pensar y de vivir. Este último punto es importante ya que sin reflexión crítica (pensar) y prácticas concretas (vivir), la espiritualidad corre el riesgo de caer en el subjetivismo y en el escapismo. Una persona espiritual tiene que integrar sus experiencias personales con los llamados de la vida intelectual y racional sin reducir uno a otro.

Las experiencias de interconectividad espiritual pueden adoptar muchas formas y expresiones pero todas tienen en común el sentimiento profundo de ser parte de un todo o de un fluir más grande. No desarrollaré aquí experiencias concretas y testimonios como los que encontramos en la ecología profunda, en movimientos sociales de indignación humana y liberación, en el arte sacro o en las experiencias místicas de la unidad del ser. En todas estas experiencias de interconectividad observamos el funcionamiento de un movimiento doble. Por un lado, existe un movimiento hacia el interior. Estamos movilizados profundamente – en nuestra mente y nuestro corazón – por

una rostro sufriente, un encuentro inesperado, una situación desafiante, la belleza de la naturaleza. No producimos o hacemos la experiencia en forma activa, sino que estamos en modo *pasivo* pero alerta. En ese momento estamos consternados y coincidimos – aunque sea sólo por un momento – con los otros y con la otredad de las cosas y con el fluir interior de la vida.

Por otro lado, las dinámicas de interconectividad muestran un movimiento ético desde el yo hacia el otro. En su magnífico trabajo *El llanto silencioso: misticismo y resistencia* (2001) Dorothée Sölle demuestra muy bien cómo la experiencia mística de la interconectividad genera un llamado interno hacia la acción social para salvar al mundo. Las personas espirituales tienen poder para resistir el consumismo, el oportunismo y para tomar iniciativas inesperadas para "salvar al mundo".

#### **IV. La espiritualidad como método para resolver problemas divergentes**

Hasta aquí hemos estudiado a la espiritualidad como un compromiso general, producto de experiencias personales profundas de interconectividad. Ahora, volvamos sobre nuestro foco inicial: cómo puede tener la espiritualidad un rol en la toma de decisiones.

En sus *Ejercicios espirituales* (1548) Ignacio de Loyola distingue dos modos de llegar a una buena decisión. El primero descansa sobre la *ratio*, que organiza sistemáticamente las ventajas y desventajas de cada opción para sopesar aquella que puede ser la solución más favorable a largo plazo. Este tipo de consideración es lo que en economía denominamos un cálculo de costo-beneficio. El segundo, por su parte, es lo que Ignacio de Loyola llama el *discernimiento de espíritus*. Básicamente, este enfoque supone que

el individuo examine su estado de ánimo y sus sentimientos cuando está considerando en su imaginación opciones disponibles, y luego discierna cuál de los estados de ánimo asociados con las opciones lleva a una ampliación interior del espíritu (*dilatatio*) y a un sentimiento de paz interior (*consolatio*). En otras palabras, el segundo enfoque enfatiza principalmente lo que ocurre con el individuo durante el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, este método puede generar con facilidad confusiones en la persona, por lo que Ignacio formula una lista de reglas a ser respetadas al aplicarlo. Asimismo, Ignacio considera que el enfoque racional y el espiritual son complementarios, pero el segundo es más decisivo a la hora de tomar decisiones de gran importancia, entendiendo por esto las decisiones en las que nos comprometemos con un futuro relativamente desconocido y no todas las consecuencias pueden predecirse. Creo que este campo de la toma de decisiones basadas en la espiritualidad en los negocios es un campo bastante inexplorado<sup>3</sup>.

En el film acerca del caso Tibhirine, podemos reconocer muchos elementos de un proceso de toma de decisiones espirituales tal como el que retrata Ignacio de Loyola. En primer lugar, los monjes se tomaron un tiempo para la oración de manera que los ayudara a analizar su caso particular desde el punto de vista de la voluntad divina. Este esfuerzo de observar la situación desde la perspectiva de Dios o del Orden Absoluto crea en el alma lo que Ignacio denomina la *indifferentia* – una actitud de libertad interior sin ninguna preferencia particular por cualquier bien mundano. Así, la *indifferentia* es una pre-condición para tomar una buena decisión. Luego, los monjes escucharon sus propios sentimientos interiores al representar en su imaginación las dos

opciones disponibles: quedarse o partir. En tercer lugar, al final, llevaron su decisión hacia afuera y escucharon a cada uno de los otros antes de tomar su decisión colectiva. Cada uno de estos tres elementos – libertad interior, escuchar las intuiciones internas y la conversación abierta – fueron constitutivas de su proceso de toma de decisión.

Es obvio que esta práctica espiritual de toma de decisiones difiere en muchos aspectos de la teoría y práctica económica y utilitaria. Como he explicado, para la teoría económica una buena decisión es una que maximiza los beneficios y minimiza el costo en función de las restricciones y de los límites. En situaciones restringidas, donde toda la información que se necesita está disponible y es transparente, este método de cálculo racional podría ser suficiente. Pero nunca podemos tomar en consideración *todas* las consecuencias posibles para *todos* los *stakeholders* relevantes. En muchos libros de ética en los negocios aparecen ejemplos impactantes de cálculos económicos de costo-beneficio sesgados, tales como el caso Pinto – en 1960 Ford decidió lanzar el modelo de auto Pinto, a pesar de las advertencias de los ingenieros que aseguraban que era peligroso para los usuarios, porque los costos de un juicio y de las compensaciones legales a las víctimas eran menores que el costo de re-diseño y de mejoras del auto. Este y otros casos no demuestran el fracaso del análisis de costo-beneficio, sino la ceguera selectiva de quienes lo aplican. En términos generales, los economistas son muy creativos para descubrir métodos sofisticados de medir, comparar y calcular todo tipo de efectos. Pero al final, siempre seleccionan y limitan los efectos relevantes. La información siempre es selectiva (Simon, 1957).

Pese a los límites de la información, existe otra restricción ética en el uso del



cálculo racional en la toma de decisiones. F. Schumacher, el reconocido autor de *Lo pequeño es hermoso*, en su último libro *The Guide for the Perplexed* establece una distinción muy importante entre problemas convergentes y divergentes. Los problemas convergentes son aquellos que pueden ser diseñados y resueltos como problemas técnicos o racionales. Al reunir toda la información disponible, sobresale una solución óptima. Por el contrario, los problemas divergentes no pueden resolverse a través de procedimientos de optimización porque los actores piensan y actúan desde premisas de valor diferentes y opuestas. Schumacher ilustra esto con el caso de la educación, donde aquellos que están primariamente comprometidos con la *libertad* terminan por defender soluciones anti-autoritarias, mientras que las personas que a priori tienden hacia el *orden* argumentarán en favor de mayor disciplina y mayor obediencia por parte de los alumnos. Para resolver los problemas divergentes se requiere de una capacidad para involucrarse en un diálogo empático para encontrar una base común para la acción. En palabras de Schumacher:

Los problemas divergentes no pueden resolverse con el sentido de establecer una fórmula correcta; sin embargo, pueden trascenderse. Un par de opuestos –como la libertad y el orden– son opuestos en el nivel de la vida ordinaria, pero pueden dejar de oponerse en un nivel más alto, en el verdadero nivel *humano*, donde la autoconciencia adquiere un rol propio. Es allí entonces que las fuerzas superiores como el amor y la compasión, la comprensión y la empatía, se hacen presentes no simplemente como impulsos

ocasionales –que es lo que son en el nivel más bajo– sino como una fuente regular y confiable (Schumacher, 2004: 126).

La idea de Schumacher es que "administrar" problemas divergentes requiere de las capacidades de la auto-reflexión, el diálogo y la comprensión bien desarrolladas. Aboga por una disciplina que desarrolle nuestras capacidades supralógicas de introspección, intuición, diálogo y contemplación en el campo de la ciencia social y su práctica. El economista alemán considera estas capacidades como parte de la facultad espiritual del pensamiento. Desde su punto de vista, la espiritualidad como un *método para solucionar problemas divergentes* debería ser parte de una concepción ampliada de las ciencias sociales.

Schumacher se refiere a la espiritualidad pero no explica mucho acerca del *modus operandi* de este método. ¿Qué tipo de facultad humana y de práctica social participa en la aplicación de este método espiritual en la toma de decisiones? ¿Cómo puede aplicarse en contextos organizacionales? Mientras leía las *Conferencias sobre la filosofía política de Kant* de Hannah Arendt (1992), quedé fascinado con el modo en que usa la *Crítica del juicio* (1790) para revelar el *modus operandi* de lo que Schumacher pudo haber tenido en mente al hablar de la espiritualidad como un método para resolver problemas divergentes.

## V. El descubrimiento del juicio como una facultad de la mente de Hannah Arendt

En primer lugar diré unas palabras acerca de la vida de la filósofa y su interés en el juicio y en la toma de

decisiones. Hannah (Johanna) Arendt nació en una familia secular de judíos alemanes en Linden –actualmente Hanover. Creció en Königsberg, de ambiente multicultural, y la ciudad universitaria donde Kant escribió sus famosas críticas de la razón, cuyo espíritu crítico influyó profundamente a Arendt.

En la Universidad de Marburg estudió filosofía con Martin Heidegger, con quien además se embarcó en una larga y tormentosa relación, por lo que más tarde sería criticada puesto que Heidegger apoyó al partido Nazi cuando era rector de la Universidad de Freiburg. Para su formación doctoral se mudó a Heidelberg, donde escribió su tesis acerca del concepto del amor en el pensamiento de San Agustín, bajo la dirección del filósofo y psicólogo existencialista Karl Jaspers.

En 1933 fue arrestada y encarcelada durante un breve tiempo por el hecho de ser judía y haberse involucrado en investigaciones acerca del antisemitismo. Sin embargo, pudo escapar y huir de Alemania hasta París, donde se casó –tras haberse divorciado de su primer matrimonio– con el poeta y filósofo marxista alemán Heinrich Blücher. Luego de la ocupación militar alemana del norte de Francia, el régimen de Vichy organizó la deportación de los judíos extranjeros a los campos de concentración dispuestos en el deshabitado sur de Francia, y Arendt fue prisionera en uno de esos campos. Una vez más, luego de unas semanas pudo escapar, y en 1941 dejó Francia con su esposo y su madre, y se radicaron en Estados Unidos. En el período de posguerra volvió a Alemania con frecuencia, pero en 1950 se naturalizó como ciudadana estadounidense. Trabajó como investigadora visitante en las Universidades de California, Berkeley, Princeton –donde fue la primera mujer en ser nombrada como

*lecturer*– Chicago, Stanford y muchas otras. Arendt murió en Nueva York el 4 de diciembre de 1975 a la edad de 69 años, a causa de un ataque cardíaco.

Hannah Arendt escribió muchos libros de vanguardia tales como *Los orígenes del totalitarismo* (1951) y *La condición humana* (1958). Pero para nuestro enfoque en la toma de decisiones, lo más relevante es su informe sobre el juicio a Adolf Eichmann en 1961. Sus contribuciones como periodista para *The New Yorker* han sido publicados en un controversial libro titulado *Eichmann en Jerusalén: un informe sobre la banalidad del mal* (1963). Allí acuñó la frase "la banalidad del mal". Formuló la pregunta de si el mal –tal como el Holocausto– es radical o simplemente un resultado de la falta de reflexión. Y concluyó que el juicio de Eichmann ilustra la existencia de un tipo de mal social que resulta de la falta de reflexión o pensamiento, una tendencia de las personas de obedecer a otras y de conformarse con la opinión de la masa sin adoptar un juicio crítico de las consecuencias de sus acciones o inacciones. Su descubrimiento de la banalidad del mal despertó su interés en la facultad humana del juicio. Así como la falta de juicio lleva al mal más impensado, ¿cómo puede el juicio ser el fundamento de las buenas decisiones morales?

En su último trabajo inconcluso, *La vida del espíritu*, Arendt apuntaba a analizar las tres funciones de la mente: el pensamiento, la voluntad y el juicio. Terminó las primeras dos partes, que han sido publicadas póstumamente (1978) pero no pudo completar el análisis sobre el juicio. Unos días antes de su muerte había introducido una página en blanco en su máquina de escribir con el título "Juzgar" y dos citas. Eso fue todo. Nunca pudo escribirlo. Pero afortunadamente dejó algunos manuscritos<sup>4</sup> y notas de sus

conferencias sobre Kant –publicadas en 1992 con el título al que ya hemos hecho referencia, *Conferencias sobre la filosofía política de Kant*– donde desarrolla sus pensamientos acerca del rol y el significado del juicio. Arendt nunca empleó la expresión "discernimiento espiritual" pero veremos que lo que explica como la facultad del juicio se identifica con lo que podríamos denominar con esas palabras.

En su *Crítica del juicio* (1790), Kant explora el *modus operandi* de los juicios estéticos –en la primera parte del libro– y el razonamiento teleológico –en la segunda parte. La relación entre ambas partes no siempre es obvia pero está claro que la estética y el pensamiento teleológico representan formas de pensar que se relacionan con la búsqueda del sentido en vez de la verdad universal. Arendt estaba convencida de que con la *Crítica del juicio* de Kant, esta inexplorada facultad de la mente se convirtió por primera vez en un "tema central del pensamiento central" (1992: 4). Sin embargo, muchas personas que están familiarizadas con las ideas de Kant en *Crítica de la razón pura* y en *Crítica de la razón práctica* (1788) saben poco de su tercera *Crítica del juicio*.

### 1 • El *modus operandi* del juicio

No es nuestro propósito aquí discutir la interpretación de Arendt sobre Kant. Nuestro objetivo es más terrenal: buscar qué pueden aprender del análisis de la filósofa quienes toman decisiones. Me centraré brevemente en tres preguntas: 1) ¿Cuál es la diferencia entre el razonamiento y el juicio?; 2) ¿Cuál es el rol del gusto, la imaginación, y los sentimientos en el juicio?; 3) ¿Cómo se validan nuestros sentimientos de gusto?

### 2 • La diferencia entre el razonamiento y el juicio

Luego de terminar las partes del pensamiento y de la voluntad en su último libro *La vida del espíritu*, Arendt escribió un *post scriptum* donde aclaraba por qué era necesaria una tercera parte sobre el juicio como una capacidad independiente de la mente humana.

Debo mostrar que mi propia premisa fundamental al señalar al juicio como una capacidad independiente de nuestra mente residirá en la verificación de que a los juicios no se llega ni por *deducción o inducción*; en síntesis, no tienen nada en común con las operaciones lógicas (...) Debemos ir en búsqueda del "sentido silencioso" que siempre que fue analizado –incluso en Kant– fue imaginado como un *gusto* y por lo tanto como perteneciente al reino de la estética (Arendt, 1978: 245).

El juicio se diferencia del razonamiento científico en tanto la ciencia está basada en las operaciones lógicas de la inducción y la deducción. En la ciencia, tratamos de explicar un hecho particular subsumiéndolo bajo una regla general y reconstruyéndolo como una deducción de una regla general<sup>5</sup>. En el razonamiento inductivo, intentamos observar tantos casos como sea posible para encontrar un principio general cuya validez general pueda ser testeada a través de la predicción de eventos futuros. En el razonamiento moral hacemos algo similar para legitimar el comportamiento bueno o malo. Intentamos ver si nuestro comportamiento puede subsumirse bajo un principio general –Kant los llamaría imperativos éticos y nosotros podemos llamarlos derechos humanos universales. Si podemos comprender nuestro comportamiento como una aplicación de un principio general, es moralmente legítimo. La crítica del razonamiento moral de Kant fue una

búsqueda por encontrar los principios más generales o leyes morales que conforman y legitiman al comportamiento moral.

Si somos capaces de subsumir hechos y decisiones bajo un principio o ley general, no necesitamos juzgar a las cosas. Existe una lógica persuasiva en el razonamiento deductivo. Pero como hemos visto en el caso de los problemas divergentes, no hay un punto de principios compartidos –o una interpretación compartida y un ranking de principios comunes, como es generalmente el caso al referirnos a los derechos humanos. En estos contextos tenemos que enfrentar situaciones particulares que no pueden subsumirse bajo principios generales – o pueden subsumirse bajo principios contradictorios diferentes – necesitamos otra facultad además del razonamiento para juzgar la situación y tomar una decisión.

### 3 • El rol del gusto, la imaginación y los sentimientos

Originalmente, la tercera crítica de Kant iba a llamarse *Crítica del gusto*. A diferencia de los sentidos como la vista, el oído y el tacto, que presentan a los objetos del mundo exterior en forma directa y objetiva, el olfato y el gusto ofrecen sensaciones internas que son privadas y muy subjetivas. Oler y saborear puede darnos sentimientos que nos hacen decir "me place" o "me displace" pero es difícil comunicarlos en forma objetiva tal como hacemos con los objetos de los otros sentidos. Tal como se dice: *de gustibus non disputandum est*. Sin embargo, al mismo tiempo, necesitamos comunicar nuestros juicios de gusto. La imaginación nos ayuda a representar los objetos ausentes al igual que como los sentimientos de placer y displacer que evocan. Asimismo, a través de la empatía podemos imaginar y representar los sentimientos de otras

personas. Gracias a la acción de compartir y evaluar nuestros juicios estéticos con otras personas, podemos ampliar nuestra mente y disfrutar de lo que Kant llama un "placer contemplativo", que es el propósito de compartir juicios estéticos.

Ahora bien, al introducir los sentimientos de placer y displacer como una referencia para el juicio, Kant y Arendt corren el riesgo de convertirse en sirvientes del utilitarismo. Sin embargo, los sentimientos estéticos de placer y displacer son diferentes de los ya conocidos sentimientos utilitarios de placer y displacer. Estos últimos resultan de la satisfacción de nuestras necesidades y de la reducción de las cosas a su uso funcional. Los primeros, en cambio, son *desinteresados*. No sienten que las cosas sean funcionales sino no-funcionales, de una belleza intrínseca y justa en su propia apariencia. De acuerdo con Arendt, "la actividad del gusto decide cómo el mundo se ve y suena independientemente de sus utilidades y nuestros intereses vitales en el mundo (...) su interés en el mundo es puramente "desinteresado"" (Arendt, 1961: 222). Kant diría que es un placer puramente contemplativo.

Mientras que Kant aplicó su análisis del gusto a la estética, Arendt se interesó por extender el modelo del juicio estético al juicio moral y social. Pero ¿podemos confiar en nuestros sentimientos subjetivos en las decisiones morales? ¿El gusto moral tiene alguna validez general?

### 4 • ¿Cómo validar nuestros sentimientos de gusto?

Filósofos como Platón y muchos otros hicieron una clara distinción entre "opiniones" (*doksai*) y conocimiento verdadero (*episteme*). Las opiniones no son confiables, por lo tanto la filosofía como búsqueda de la verdad no tiene

nada que ver con ellas. Kant y Arendt, por su parte, no siguen esta idea. A pesar de que establecen una distinción entre el razonamiento y el juicio, rehabilitan el valor de las opiniones y de las declaraciones subjetivas del gusto. En su defensa del valor filosófico de las opiniones, el argumento central es que los juicios del gusto siempre implican *comunicabilidad*, que requiere de una comunidad de hombres a quienes se dirigen, que escuchan y pueden ser escuchados. Esta referencia a una comunidad –por lo menos una comunidad virtual– es constitutiva de la posibilidad de hacer un juicio de gusto y de buscar un *sensus communis*.

A la luz del reciente ataque terrorista en París, la siguiente afirmación de Kant resulta muy esclarecedora:

Se dice: la libertad de hablar o de escribir puede ser arrebatada por los poderes que sean, pero la libertad de pensar no puede ser arrebatada en modo alguno. Sin embargo, ¡cuánto y cuán correctamente pensaríamos si no pensáramos en comunidad con otros hacia quienes comunicamos nuestros pensamientos, y que nos comunican los suyos a nosotros! Entonces, debemos afirmar con seguridad que el poder externo que priva al hombre de la libertad de comunicar sus pensamientos *públicamente* también le arrebató su libertad de *pensar*, el único tesoro que nos deja la vida cívica y el único a través del cual podrá existir un remedio contra todos los males de la situación actual? (Kant apud Arendt, 1992: 41).

La libertad para comunicar es esencial para Kant porque nos permite abrir nuestra mente y descubrir ese *sensus communis*. Arendt indica dos caminos para reforzar la comunicabilidad y por

ende, la validez del juicio. El primero es estimular el *pensamiento representativo*. Esto significa que debo hacer presente en mi mente los puntos de vista de aquellos que están ausentes. De acuerdo con Arendt: "Si tengo presentes los puntos de vista de la mayor cantidad de personas cuando pondero un determinado tema, y si puedo imaginar de la mejor forma posible cómo yo me podría sentir y qué podría pensar si estuviera en su lugar, mi capacidad de pensamiento representativo sería más fuerte, y mis conclusiones finales, mi opinión, más válidas" (Arendt, 1992: 108). El pensamiento representativo no significa que voy a conformar mi juicio con las afirmaciones de la mayoría. "Yo sigo hablando con mi propia voz y no cuento cabezas para llegar a lo que creo que es correcto. Pero mi juicio tampoco sigue siendo subjetivo" (Arendt, 1992: 108).

Otro test de validez que Arendt encontró en Kant es la idea de la *validez ejemplar*. Para formular un juicio, a veces usamos como referencia un buen ejemplo o la mejor práctica. Estos no son principios generales o abstractos, sino que nos referimos a una situación, una persona, o un caso particular. Y son los casos particulares los que nos permiten descubrir un sentido más general. "Lo ejemplar es y sigue siendo un particular que en su particularidad revela la generalidad que de otro modo no podría definirse. El coraje es como Aquiles" (Arendt, 1992: 77). El buen juicio se inspira en historias y ejemplos concretos.

Permítanme concluir esta sección con una pregunta: ¿Por qué deberíamos asociar la facultad del juicio con la espiritualidad más que con la razón? Creo que existen dos razones. En primer lugar, la fuente de la facultad del juicio no es la razón (teorética o moral) sino el gusto, que es una capacidad meta-racional de comprender cosas a través

de la intuición, la empatía y la conversación. A pesar de que el gusto es personal, subjetivo e inter-subjetivo, nos da acceso al sentido no-visible y no-utilitario de las cosas. Revela la belleza interna y el sentido de las cosas.

Pero también existe una segunda razón. Si observamos las tradiciones religiosas de la espiritualidad, encontramos muchas prácticas ejemplares del juicio y del pensamiento representativo. En efecto, concebir a las personas como hijos de Dios es un ejercicio universal de pensamiento representativo. Otro ejemplo al que ya he hecho referencia es la práctica religiosa del "discernimiento de los espíritus", que es el modo en que los monjes de Tibhirine llegaron a la toma de su decisión. A pesar de que las teorías religiosas del discernimiento están escritas en un vocabulario teológico particular, su naturaleza psicológica y sociológica tiene las mismas características de la teoría filosófica del gusto moral y del juicio de Arendt.

## VI. El discernimiento espiritual en los negocios

Sin lugar a dudas, hay muchos ejemplos que ilustran las prácticas de buen juicio y discernimiento en los negocios, pero no existe una buena teoría del juicio moral. En la mayoría de los manuales de ética en los negocios, el comportamiento empresarial se denomina ético cuando puede ser subsumido bajo algún principio ético general, como por ejemplo, el imperativo ético kantiano, los derechos humanos del principio utilitarista de maximización de la felicidad. Los neoliberales que defienden el modelo de *shareholders* intentan demostrar que éste es consistente con los derechos universales de la propiedad y a través del mecanismo de la mano invisible (el

mercado) también es capaz de maximizar el ingreso y el bienestar para todos. Con el auge del modo de *stakeholders* a partir del final de la década de 1970, se produce un desvío de los derechos de propiedad hacia los principios de justicia distributiva y de responsabilidad social corporativa. *Todos los stakeholders* que invierten algo de capital (ya sea financiero, humano o social) pueden reclamar su parte de participación en la toma de decisiones y en la ganancia financiera. Cuando convergen todos los intereses, la toma de decisiones no es difícil, pero la prueba de fuego se da en un contexto de pedidos e intereses divergentes. Para legitimar sus demandas, los *stakeholders* apelan a diferentes principios de justicia o prioridades en el orden de sus derechos. Una disputa sobre los principios y derechos crean una solución mientras que todos estén convencidos de estar en lo cierto. Una forma mucho más productiva de resolver problemas divergentes, o al menos hacerlos viables, es el intercambio abierto, directo y empático de sentimientos e intuiciones recíprocos. Esto implica una forma de liderazgo que otorgue un alto grado de autonomía, confianza y responsabilidad a las personas. Difiere ampliamente de las formas carismáticas y autoritarias en las que el líder iluminado es alabado por definir el espíritu y la estrategia de una organización. Pero en vez de presentar algunas reflexiones generales sobre el concepto del liderazgo basado en lo espiritual, daré un ejemplo.

Mi ejemplo está tomado de F.D. Jensen (1996) e ilustra el poder del liderazgo basado en la confianza. Es la historia de Oticon, una empresa danesa con filiales a lo largo del mundo, que vende audífonos y tecnología relacionada con la audición. Hasta la década de 1990, la empresa estaba estructurada de acuerdo con el modelo

tradicional de racionalidad burocrática: una clara pirámide jerárquica, dividida en departamentos responsables de sus propios asuntos, metas económicas cuantitativas como estándares para la medición y el monitoreo del éxito, énfasis en procedimientos formales. A principios de la década de 1990, el dólar cayó a la mitad de su valor en coronas danesas. Esto significó un catastrófico descenso en los ingresos de Oticon ya que su mercado más importante estaba en los Estados Unidos. La compañía estaba enfrentando una crisis. A pesar de las continuas reuniones, la pérdida de control se elevaba. El Consejo de Directores tomó el freno de emergencia. Ocho directores ejecutivos fueron despedidos y se contrató a Lars Kolind, gerente de la firma de alta tecnología *Radiometer Inc.* como nuevo director. En respuesta a la crisis, desarrolló una ambiciosa visión para el grupo Oticon: la empresa sería reestructurada como una "red antropocéntrica" que luego creció y se convirtió en líder mundial en tecnología para la audición, y en cinco años cotizó en la bolsa danesa.

La filosofía básica de Kolind consistió en desmantelar la racionalidad burocrática y crear un "espacio moral libre", un espacio para la libertad y la responsabilidad personal. En la práctica, significó la abolición de todos los títulos y estructuras departamentales, de las horas de trabajo fijas, de los trabajos definidos con claridad; asimismo, toda la información era accesible a todos, a excepción de unos pocos detalles confidenciales. Kolind quería una empresa que fuese comparable estructuralmente con el cerebro humano: caótica, sin jerarquías y efectiva. Cada persona podía hacer sugerencias y propuestas directamente a Kolind. Si alguien no recibía una respuesta en 24 horas podía considerar que su sugerencia había sido aceptada y podía contar con los medios para

realizarla. Si Kolind no podía recibir la sugerencia, se podía agregar un recargo por el tiempo perdido (en la forma de un pago de intereses interno) al proyecto.

No todos pudieron adaptarse al estilo de Kolind, que implicaba un alto grado de responsabilidad y creatividad personal, y algunos dejaron la compañía, pero cuando el grupo tuvo éxito con el diseño de un nuevo sistema de audición basado en tecnología digital, la empresa dio un salto hacia adelante. El estilo del director evidentemente desató la seguridad y creatividad de sus empleados. Él describe su liderazgo de este modo: "la clave está en la noción de confianza. Nadie puede resistir a la confianza. La asunción básica que guía mi idea de liderazgo es que el personal sólo tomará responsabilidades por sí mismo y buscará el bien común si la gerencia es capaz de crear un ambiente que promueva la confianza y la autonomía" (Jense, 1996: 26).

## VII. Conclusión

El objetivo principal de la teoría del juicio de Arendt era ampliar las reflexiones de Kant sobre el juicio estético hacia el dominio de la moralidad y la política. Descubrió una nueva forma de restaurar la política luego de la debacle de las guerras mundiales y el Holocausto. Desde su perspectiva, el arte de la política es abrir un espacio para el debate público, para la co-creatividad y la ciudadanía, basado en la diversidad de opiniones pero simultáneamente sobre la necesidad de encontrar una *communis opinio*.

Ahora bien, el método del juicio también puede ser usado en otros contextos. En el caso de Tibhirine, el juicio era necesario porque los principios morales no eran suficientes

para que los monjes pudieran tomar una buena decisión que los conectase con su propia vocación, con ellos como una comunidad, con el bien de la comunidad local y con su amor a Dios. En Tibhirine el contenido de la discusión no era una decisión política sino una elección de vida con consecuencias religiosas, sociales y políticas. Sin embargo, el procedimiento para llegar a la toma de decisión coincide muy bien con la práctica del juicio de Arendt, que incluye el respeto por cada opinión, la escucha empática, la conversación y el tomar una decisión interna que refleja un profundo *sensus communis*.

Así como Arendt extiende la teoría del juicio kantiano desde la estética hacia la moral y el dominio público, podemos extender la teoría de la filósofa alemana al ámbito de la ética de los negocios. En vez de fundar la ética empresarial exclusivamente en el razonamiento moral guiado por los imperativos kantianos o por el principio de maximización de utilidad, podríamos introducir la espiritualidad como un método para resolver problemas divergentes y difíciles en el *management*. La contribución de la espiritualidad es abrir un espacio que permita que las personas tengan el poder de expresar sus opiniones, un espacio para conversación, para el cuestionamiento recíproco y para la escucha empática, en función de tomar una decisión que represente un *sensus communis* –o al menos una búsqueda de la unidad en la diversidad. En otra ocasión desarrollaremos una teoría del liderazgo guiado por la espiritualidad que ilustramos aquí con la figura de Lars Kolind, quien aplicó en forma ejemplar la teoría del discernimiento espiritual en los negocios.

Traducción:  
Agostina Prigioni y Alvaro Perpere

## Referencias bibliográficas

- Arendt, H. (1961). *Between Past and Present*. Penguin Classics, London.
- (1963). *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil*. Penguin, Harmondsworth.
- (1978). *The Life of the Mind*. Harcourt Brace Jovanovich, Nueva York.
- (1992). *Lectures on Kant's Political Philosophy*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Bouckaert, L. (2011). "Spirituality and Rationality" en Bouckaert, L. y Zsolnai, L.(eds), *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*. Palgrave Macmillan, Hampshire: 18-26.
- (2013). "Schumacher and the Principle of Responsibility in Economics" en: Opdebeeck H., *Responsible Economics. E.F. Schumacher and his Legacy for the 21st Century*. Peter Lang, Oxford: 209-225.
- Bouckaert, L. y Zsolnai L. (2007). *Spirituality as a public good*. Garant, Amberes.
- Ignatius of Loyola (1548). *Spiritual Exercises*. Vintage, Londres.
- Jenssen, F. D. (1996). "Ethics at work", artículo de investigación presentado en la Conferencia EBEN, Siena.
- Kant, I. (1790). *Kritik der Urteilsskraft*. Lagarde & Friederich, Berlin.
- Levinas, E. (1961). *Totalité et Infini. Essai sur l'Exteriorité*. Martinus Nijhoff, La Haya.
- Schumacher, E.F. (2004 [1977]). *A Guide for the Perplexed*. Harper Perennial, Londres.
- Simon, H. (1957). "A Behavioral Model of Rational Choice", en *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. Wiley, Nueva York.
- Sölle, D. (1997). *The Silent Cry: Mysticism and Resistance*. Fortress Press,



Minneapolis.

Weil, S. (2014 [1949]). *L'Enracinement ou Prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*. Flammarion, Paris.

<sup>1</sup> Por supuesto siempre podemos negarnos a tomar este tipo de obligaciones no elegidas pero su presencia y atractivo no se eligen libremente. Levinas y Weil interpretan esta experiencia de responsabilidad no elegida en términos éticos pero –en mi opinión– también puede ser interpretada en términos, por ejemplo, de una experiencia o don, el despertar del sentimiento de gratitud y co-creatividad. Asimismo, la experiencia estética de la belleza precede al razonamiento y a la libre voluntad como veremos en la teoría del juicio de Hannah Arendt.

<sup>2</sup> SPES es una red internacional establecida en Bélgica, que apunta al entender la espiritualidad como una palanca del progreso económico y social. SPES significa esperanza pero es también un acrónimo de Espiritualidad en la Economía y la Sociedad.

([www.eurospes.be/](http://www.eurospes.be/) [www.spesforum.be](http://www.spesforum.be/))

<sup>3</sup> Hay por supuesto, algunas excepciones interesantes. Daniel Goleman, autor del libro *Inteligencia emocional*, estudió los viejos métodos espirituales de discernimiento antes de desarrollar su concepto de inteligencia emocional. Su premisa básica es que los sentimiento y las emociones nos ayudan a discernir lo que verdaderamente es importante.

<sup>4</sup> Se titulan "Pensamiento y consideraciones morales" y "Algunas preguntas sobre filosofía moral".

<sup>5</sup> Por ejemplo, una regla podría ser que toda la gente trata de maximizar la felicidad y minimizar el dolor.

# El redescubrimiento de la filosofía personalista de Jacques Maritain

HENDRIK OPDEBEECK\*

Revista Cultura Económica

Año XXXII • Nº 88

Diciembre 2014: 24-34

**Resumen:** El autor sostiene que la búsqueda de nuevos modelos empresariales y de política económica nos invita a redescubrir la filosofía personalista de Maritain. En el núcleo de la obra *Humanismo integral* (1936) del filósofo francés aparece la idea de que el hombre es una persona "de naturaleza espiritual, dotada de libre albedrío, y por lo tanto autónoma en relación con el mundo". El artículo estudia la naturaleza del bien común temporal, que para Maritain se relaciona con la vida buena de la toda la comunidad –el bien común o *bonum commune*– tanto en el sentido material como moral. Este *bonum commune* no es el objetivo final del orden temporal, sino que está subordinado a lo que trasciende el bienestar temporal de la persona humana –la realización de la libertad y la perfección espiritual. En última instancia, el orden nunca se completa. El balance definitivo o *telos* nunca se obtiene ya que el hombre está siempre en camino.

**Palabras clave:** Jacques Maritain; humanismo; personalismo; bien común; neo-tomismo

## *Rediscovering the Personalist Philosophy of Jacques Maritain*

**Abstract:** *The author argues that searching for new models for business functioning and economic policy invites us to rediscover the personalist philosophy of Jacques Maritain. At the core of Maritain's Humanisme Intégral (1936) is the idea that man is a person who is "spiritual in nature, endowed with free will, and thus autonomous in relation to the world". The paper studies temporal common good's inner nature, that according to Maritain concerns the good life of the entire community — the common good or bonum commune — both in the material and moral sense. This bonum commune is not the ultimate goal of the temporal order, but it is subordinate to what transcends temporal welfare of the human person — the attainment of freedom and spiritual perfection. In the end, this temporal order is never completed. The definitive balance or telos is never obtained because man is always on the path.*

**Keywords:** Jacques Maritain; humanism; personalism; common good; neo-Thomism

## I. Introducción

La búsqueda de nuevos modelos de funcionamiento de los negocios y de la política económica sin impedir el florecimiento ni del bien común ni de la

persona humana, nos invita a redescubrir el personalismo. En el artículo del *Journal of Business Ethics* (Acevedo, 2012: 105; 197-219), titulado *La ética en la empresa personalista: intuiciones desde Jacques Maritain*, leemos que aunque "Maritain

\*Universidad de Amberes - hendrik.opdebbeck@uantwerpen.be

es ampliamente considerado como uno de los más destacados filósofos personalistas del siglo XX, su contribución no ha sido suficientemente considerada en la literatura de ética empresarial y de gestión humanista" (Acevedo, 2012:197).

Durante los años más deprimentes del siglo pasado, personalistas como Emmanuel Mounier y Jaques Maritain insistieron en la importancia de vincular nuestro sistema socioeconómico con una actitud espiritual. Mounier, quien publicó su *Manifiesto al servicio del personalismo* (1936) en el mismo año que *Humanisme Integral* de Maritain, compartió su preocupación por una renovación espiritual. En un reciente artículo publicado en *Ethical Perspectives* Johan De Tavernier sostiene que, en línea con Mounier, Maritain es de la opinión de que el individualismo nos obliga a elegir entre la "aniquilación" y "un nuevo orden de civilización cristiana", pero sin embargo "«la nueva Cristiandad» no será una repetición del sistema sacral medieval, sino «secular y laica»" (De Tavernier 2009: 376).

También a principios de este siglo observamos que la religión vuelve a ingresar en el discurso teórico. Una gran cantidad de estudios consideran a la religión una fuerza fundamental y un problema teórico de importancia duradera incluso en la modernidad.

En esencia, la posición de la Ilustración radical en relación con la religión, que Kant después de cierta manera suscribió con su creencia en el pasaje de una religión de la Iglesia a una religión pura, racional y moral, no es una ley de la historia, sino una esperanza, una predicción esperada que parecía durante un cierto tiempo retratar la realidad, pero que hoy parece hacerlo en un grado mucho menor (Possenti, 2003: 33).

En las últimas décadas del siglo XX con la filosofía posmoderna y deconstructivista, los estudiosos se basaron en el supuesto silencioso de que históricamente había tenido lugar una especie de secularización, pero "hoy, frente a un renacimiento global del papel público de la religión –y su creciente influencia en el ámbito privado– esta suposición ya no parece sostenible" (Weidner, 2010: 133). Por lo tanto, hoy se nos invita a releer a los personalistas religiosamente inspirados como Mounier y Maritain.

Maritain publicó acerca de varias áreas filosóficas tales como la metafísica, la ética, la estética y la epistemología. Pero fue su filosofía socio-política la que resultó más influyente. Las publicaciones importantes en este campo incluyen, entre otros: *Religión y Cultura* (1930) y *Cristianismo y Democracia* (1943). Un lugar especial merece *Humanismo Integral* (*Humanisme intégral*) de 1936 porque contiene los fundamentos antropológicos de Maritain, que le permiten tratar una serie de problemas que pertenecen a lo que Aristóteles y Tomás de Aquino han llamado "filosofía práctica" (Maritain, 1936: 6)<sup>1</sup>. En su artículo del *Journal of Business Ethics*, Acevedo afirma:

¿Qué es un ser humano y por qué, junto con la ética que surge de la ontología y la antropología, son cuestiones cruciales que un marco filosófico para la ética empresarial y la gestión humanista debe abordar de manera adecuada? (Acevedo, 2012: 216).

En el núcleo del pensamiento de Maritain está la idea de que el hombre es una persona: "de naturaleza espiritual, dotada de libre albedrío, y por lo tanto autónoma en relación con el mundo" (Maritain, 1936: 18). La noción de individuo se utiliza para los seres humanos, los animales, las plantas y los

microbios. Contiene un componente material que tenemos en común con todos los demás seres, mientras que la noción de persona abarca lo espiritual que, en la libertad y en el amor, conduce hacia el otro. Ahora bien, que las aspiraciones de la persona libre se dirigen hacia lo que trasciende el hombre no es simplemente una forma menos esencial y más histórica del cristianismo. Tal como Blondel argumentó cuidadosamente hace cuarenta años, Maritain también parte del hecho de que la finalidad de la libertad reside en el deseo natural de trascendencia, es decir, de Dios (Blondel Apud Taylor, 1991).

En su análisis cultural, el filósofo postula que en el momento de la modernidad –dada su falta de reflexión– la herencia cristiana medieval estaba destinada a ser víctima de lo que llamó "la conciencia infeliz" (Maritain, 1936: 82). Debido a que, en opinión de Maritain, el punto final del dinamismo de nuestra voluntad sólo puede ser Dios, el humanismo moderno –que se aparta completamente de esto– es interpretado como trágico: es inevitablemente un humanismo prometeico. Aunque la única alternativa para Maritain es un humanismo religioso, muestra una comprensión completa de sus contemporáneos que ponen sus vidas al servicio de ideales que los trascienden radicalmente, es decir, al servicio de "el Dios cuyo nombre ya no conocen" (Maritain, 1936: 72). Aun así, introduce un nuevo humanismo cristiano destinado a ellos. Su humanismo reconoce no sólo las faltas cometidas contra la humanidad en el nombre del Dios de los cristianos, sino que también hace las distinciones necesarias entre el ámbito político y socio-económico y el dominio de las creencias de las cuales los cristianos toman inspiración para involucrarse dentro de la esfera de lo profano. Se puede afirmar

que aquellos pensadores que consideran a los seres humanos como sujetos (por ejemplo, René Descartes, Kant), o como individuos (por ejemplo, Adam Smith), defienden lo que puede denominarse como un humanismo no personalista y aquellos que los consideran como personas, un humanismo personalista: "Acercarse a los seres humanos como sujetos no tiene en cuenta sus dimensiones espirituales y físicas y deja de lado las nociones realistas y teleológicas de la naturaleza humana" (Acevedo, 2012: 198-199.).

Según el Papa León XIII, los católicos tenían que reconocer las aspiraciones legítimas de lo que el Papa Pío X en su encíclica *Pascendi* (1907) habría de condenar –de una manera bastante simplista– como modernismo. León XIII aconsejó a los católicos en la encíclica *Aeterni Patris* (1879) que inspirasen su pensamiento en la filosofía de Tomás de Aquino. Maritain incorporó este eco de Santo Tomás, quien se abrió a las grandes innovaciones culturales de su tiempo, y en especial a la metafísica pagana de Aristóteles, e integró este cuerpo de pensamiento en su síntesis cristiana. Según Maritain,<sup>2</sup> el neo-tomista también tiene que estar abierto al pensamiento moderno. Esa es precisamente la tarea que establece por sí mismo en *Humanismo integral*: integrar al pensamiento moderno en una síntesis cristiana renovada. De ahí que hoy en día se puede afirmar que la metafísica del ser de Maritain sigue siendo un correctivo al escepticismo metafísico. Lo que, por ejemplo, a partir de las teorías de Levinas resplandece en el rostro humano es lo más profundo de la persona humana que fundamenta el "deber ser" de la ética: "El rostro humano es sólo la superficie a través del cual resuena una realidad más profunda" (Gwozdz, 2010a: 489).

## II. El rigor analítico de la tradición aristotélico-tomista

Educado en el protestantismo liberal, Maritain se convirtió, bajo la influencia del cientificismo, en un ateo. Pero Henri Bergson, cuyas conferencias siguió, le permitió comprender que la razón no puede ser reducida a mediciones científicas exactas. Bergson creía que existe en el universo un "impulso vital", y que en el reino animal hay dos vías al conocimiento: la inteligencia, que culmina en la ciencia, y el instinto, que culmina con la intuición y el misticismo. Sin embargo, Maritain se aferró a la primacía de la objetividad. La ciencia debe someterse y centrarse en la realidad. El filósofo francés quería evitar la tendencia anti-intelectual en la que un sentimentalismo sin propósito disfrazado de "intuición" estaba destruyendo el sentido de la verdad (Raissa Maritain, 1944 Apud Gwozdz, 2010b: 560). Por lo tanto, su posición da testimonio de un realismo tomista. Basándose en el intelectualismo de Aristóteles, Tomás de Aquino también asignó una primacía al orden objetivo de la realidad. Al igual que el Estagirita, estaba convencido de que la razón que se encamina al orden del ser es a la vez capaz de darse cuenta de su estructura metafísica.

De la misma fuente tomista era la convicción de Maritain de que la problematización de la conciencia de la filosofía moderna que colocó el tema del sujeto en el centro, contiene un lapsus idealista. En la base del idealismo está la creencia de que el sujeto tiene un papel constitutivo en la manera en que aparece el mundo. Para Maritain, esta filosofía de la conciencia significaba la separación del hombre de la trascendencia. De ahí su regreso a un orden óntico independiente, que el hombre constituye sólo en parte, y por medio del cual alcanza su trascendencia.<sup>3</sup>

Por otra parte, Maritain reconoció una reacción similar al idealismo y al subjetivismo en el marxismo, más concretamente en el materialismo dialéctico. No obstante, vio en este método, que se esfuerza por describir la evolución social de una manera objetiva, una expresión del cientificismo frente al que nunca rindió la primacía de la objetividad –de allí que su interés por el marxismo no sólo haya estado motivado por la cuestión social. Ahora bien, el humanismo por el cual luchaba el marxismo era ateo pero para alcanzar este objetivo –explica Maritain– hizo uso de reflexiones cristianas diluidas. Debido a esta evolución, la doctrina marxista era capaz de ofrecer resistencia contra el cristianismo, y por lo tanto, enfrentaba la "mentira de las ideas más altas" y optaba por una inmanencia realista absoluta. Todas las metas dignas son supeditadas en el marxismo al análisis de su condición material. En términos de Aristóteles, la causalidad material se convirtió de esta manera en la primera causa (Maritain, 1936: 60). Contra este humanismo prometeico Maritain postula, como ya se ha mencionado, un humanismo cristiano por el cual no se reconoce el Dios de los filósofos, sino el Dios de Abraham, Isaac y Jacob. Según el autor, al cristiano se le dio la tarea de salvar las verdades "humanistas" que habían sido deformadas en los últimos cuatrocientos años. El hombre no fue repudiado por Dios y, por lo tanto, no tenía por qué estar en oposición a Dios. En efecto, el hombre alcanzaba su dignidad precisamente en su relación con Él.

## III. El papel del *Telos*

La autoridad de carácter autónomo de la constitución política es un segundo punto importante de consideración en *Humanismo integral*. Las nuevas

estructuras políticas, tal como evolucionaron a partir de la Revolución Francesa, fueron marcadas por una laicización radical, en la que la religión se redujo a la esfera privada. Como respuesta cristiana a esta situación era necesario, de acuerdo con Maritain, desconectar el tomismo como visión metafísica de verdades eternas, de la visión medieval de la vida política. En contraste con su punto de vista realista, Maritain estuvo aquí en línea con la modernidad. De nuevo en consonancia con Aristóteles, formuló la política como un reino autónomo con sus propias leyes. Al igual que el Aquinate, en línea con San Agustín, Maritain sostenía que el hombre en su valor personal no está atado a una institución política o económica que pudiera realizar reclamos absolutos. Sólo Dios es soberano. En consecuencia, refuta así también cualquier forma de totalitarismo. Un Estado democrático respeta la libertad del individuo para el bienestar general o el *bonum commune* del cual dicho Estado es responsable.

Posteriormente, Maritain distingue claramente entre el orden temporal y el orden espiritual. El primero se relaciona con la cultura y la civilización, mientras que el segundo se ocupa de la fe y trasciende el orden temporal. Sin embargo, ambos tienen su tarea específica<sup>4</sup>. El verdadero significado del orden temporal radica en el hecho de que éste era al mismo tiempo, el reino del hombre y, para un cristiano, el de Dios. El mundo es puesto en libertad pero aún no es santo: para un cristiano el mundo está solo en camino hacia el Reino de Dios, y sería una traición hacia este Reino de Dios que no tratase de traerlo a la existencia con todo su poder, pero con la conciencia de que sus realizaciones siempre serán limitadas. Maritain señala también la preferencia de Jesús por los pobres con el fin de saber de qué manera concreta podemos ayudar a lograr el

Reino de Dios en el orden temporal: "Cristo mismo no siempre estará en medio de ustedes, pero podrán conocerle en el pobre a quien deben amar y servir como a Él mismo". (Maritain, 1936: 117)

Sin embargo, el último fin o *telos* del cristiano, según Maritain, no es realizar el Reino de Dios a través del orden temporal del mundo. Más bien se trata de convertir este mundo en un lugar humano para vivir.

Por desgracia, las fallas en el mundo son más prominentes que el esfuerzo humano para el bien, señala el filósofo. Esto se puede ver en el capitalismo, cuyo mecanismo en esencia no es ni malo ni injusto, como pensaba Marx, sino que existe una fuerza motriz detrás del mecanismo que termina en la lenta disolución del tejido social y en la exclusión de los pobres.

El espíritu objetivo del capitalismo estimula las potencias activas y creativas, así como el dinamismo del hombre y las iniciativas individuales, sin embargo, es un espíritu que odia la pobreza y desprecia a los pobres; los pobres simplemente existen como medios de producción con la mirada puesta en los beneficios, y no como seres humanos (Maritain, 1936: 22).

Podemos afirmar que Maritain quería llegar a un ideal histórico concreto de una nueva Cristiandad en que el aspecto comunitario era central. El verdadero objetivo del orden temporal es, pues, más que la mera satisfacción de las necesidades individuales. Se refiere a la vida buena de toda la comunidad, el *bonum commune* tanto en el sentido material como moral. En consecuencia, este *bonum commune* temporal no es el *telos* final, sino que está subordinado a lo que trasciende el bienestar temporal (*le bien intemporel*) de la persona humana —la realización de la libertad y la

perfección espiritual. La visión de Maritain es, por lo tanto, de carácter personalista. El *bonum commune* temporal, que en un orden dado es un *telos* en sí mismo, sigue siendo en última instancia un bien intermedio y subordinado al fin último de la persona (Maritain, 1936: 140). Esta posición supera la antinomia que da a la vida temporal del hombre su tensión típica: por un lado, las personas están subordinadas al trabajo comunitario que debe ser completado y, por otro lado, están orientadas a lo que es más propio de los seres humanos, su vocación eterna, por encima y más allá de la comunidad. Al final, este orden temporal nunca es completado. El balance definitivo no se obtiene nunca, sino que el hombre está siempre en camino.

#### IV. Nuevos modelos de funcionamiento empresarial

En abril de 1936, el año de publicación de *Humanismo integral*, el comunista francés Maurice Thorez hizo un llamado en un programa de radio a extender una mano a los católicos de Francia. Católicos novo-izquierdistas alrededor de la revista *Esprit* sostenían que el cristianismo podría ser un complemento importante del comunismo. De esta manera, un movimiento revolucionario viable que fuera más allá del comunismo podría ser posible. Emmanuel Mounier, editor de *Esprit*, expresaba en *Revolución personalista y comunitaria* su admiración por el método de análisis marxista. Mounier encontró en Marx un diagnóstico de muchas deficiencias cristianas aunque, al mismo tiempo, tenía una postura crítica contra su unilateralidad y sus características totalitarias.

Maritain, quien conocía también muy bien la obra del filósofo comunista, presenta en *Humanismo integral*, junto con su crítica, un aprecio por la fuerte

intuición de del filósofo comunista sobre la alienación en la sociedad capitalista moderna, a la que se refiere como "la gran chispa de verdad que corre a través de toda su obra" (Maritain, 1936: 55). Por otra parte, el filósofo francés abogaba por una estructura de la propiedad, en la que junto a la propiedad privada se incluye la participación del gobierno con el fin de cuidar a la persona humana. De acuerdo con Santo Tomás, el uso de los bienes obtenidos de forma individual tiene que contribuir al bienestar común de todos (bien común). Sin embargo, con el fin de garantizar los beneficios de la propiedad privada a la población, Maritain no optó por un estado comunista, sino por la co-propiedad y la participación en las empresas. En tal sentido, concibe la propiedad industrial en términos de una asociación de personas, en vez de una asociación de capitales:

No se trata de abolir el interés privado, sino más bien de purificarlo y de mejorarlo, integrándolo en las estructuras sociales que se ocupan de la necesidad general, y también (y esto es lo más importante), de reformar el interés privado en un espíritu de unidad y amistad fraternal (Maritain, 1936: 92).

Maritain plantea muy claramente que una liquidación del sistema capitalista es necesaria con el fin de hacer posible un orden temporal adecuado<sup>5</sup>. Un cambio radical es, pues, necesario tanto en el frente material como moral. Todos los temas están sujetos a un criterio que está más allá del dominio humano: las leyes de la producción material, la dominación de la tecnología sobre la naturaleza y la obtención de los beneficios del dinero. Maritain marca la necesidad de una cierta frugalidad en la economía, si el bienestar para todos es el objetivo que

hay que alcanzar (Bouckaert, Opdebeeck, Zsolnai, 2008). En una nota se refiere a la necesidad de "una cierta pobreza":

Pero incluso sin hablar de los grandes problemas que el progreso de la ciencia y la tecnología podrían traer por la necesidad de reducir la mano de obra y el riesgo de aumentar el desempleo, es un hecho que cuando todo el mundo dispone de una parte del excedente, esto se traducirá en una pobreza relativa para todo el mundo, con la que habrá suficiente, pero que hará difícil la existencia del lujo (Maritain, 1936: 15).

Esta idea aparece hoy nuevamente en autores como Thomas Picketty y Thomas Sédlacek.

También es importante la cuestión de cómo la tecnología, la máquina y la industria podrán ser subordinadas al hombre. A diferencia de Marx, Maritain no cree que la ciencia ofrezca una salida: la tecnología debe encaminarse hacia una ética de la persona. Uno tiene que elegir entre una civilización esencialmente industrial o una civilización esencialmente humana. De acuerdo con el personalismo de Maritain es evidente que la industria es una herramienta y la humanidad es la meta: "la industria en realidad es sólo un instrumento y por lo tanto, es dependiente tanto de las leyes que ella misma no ha desarrollado". (Maritain, 1936: 199)<sup>6</sup>. Está claro que Maritain da preferencia a la calidad sobre la cantidad, al trabajo sobre el dinero, al significado sobre la tecnología, a la sabiduría sobre la ciencia, y al servicio comunal de las personas sobre la codicia individual y colectiva.

## V. Humanismo espiritual

Maritain no considera que el comunismo sea capaz de cortar el capitalismo de raíz, sino que sólo podría transferir el poder del capitalismo al Estado. En la primavera de 1936, el cardenal "rojo" Verdier de París convocó a los franceses a colaborar con el nuevo orden del Frente Popular. Sin embargo, al mismo tiempo, se hizo evidente que la dimensión espiritual dentro de una revolución anti-capitalista era imposible. El ateísmo en la filosofía de Marx –con sus implicancias éticas, espirituales y políticas– era por lejos el principal obstáculo ya que para Maritain era imposible separarlo del materialismo. Así, al igual que el capitalismo, el comunismo conduce hacia una idolatría del progreso tecnológico y de la prosperidad. Como consecuencia, Maritain se opuso tanto a las enseñanzas de Stalin como al concepto de "Fordismo" norteamericano. El comunismo, por otra parte, negaba la existencia de valores que trascienden al individuo, al tiempo o al lugar, y al mismo tiempo, consideraba al hombre como un individuo colectivo, a través del cual el ser humano, con sus valores como la libertad, el respeto y el amor, quedaba completamente opacado.

El hecho de que Maritain de tanta importancia al ser humano en *Humanismo Integral* no indica, sin embargo, que el orden temporal que concibe pueda convertirse en una moral individual. Es necesario el conocimiento de las técnicas sociales apropiadas al servicio del bienestar comunal o del *bonum commune*. Los principios éticos deben traducirse en estructuras.

Asimismo, según Maritain no sólo entre las élites intelectuales, sino también en el amplio espectro de la población, uno puede o no responder a la llamada profana cristiana, y gracias a esto se genera una gran necesidad de todo tipo de estilos de renacimiento espiritual,



frente a los cuales es importante que los cristianos no sean desdeñosos respecto de la necesaria emancipación social. Por otra parte, Maritain imagina una especie de revolución copernicana en la actividad política: "En política, tenemos que empezar a pensar, a vivir y a actuar de una manera cristiana" (Maritain, 1936: 256). Sin embargo Maritain no era de la opinión de que para la ejecución de su humanismo integral fuera necesario el establecimiento de un partido cristiano. Más bien, existe la necesidad de una o más auténticas agrupaciones políticas que en última instancia actúan a partir de una fe común. No todos los cristianos tienen que colaborar en esto, y tampoco sólo los cristianos, sino todos los que se sienten llamados a la realización del orden temporal. En ese sentido, es importante que cada uno permanezca fiel a valores como la verdad, el respeto y la justicia. Para Maritain, no es un tipo de acción católica religiosa o apostólica como la iniciada por Pío XI, sino que se trata más bien de una revolución espiritual profunda, junto con una colaboración entre obreros e intelectuales. Maritain confía así en que algún día los cambios indicados se producirán: "Las potencias cristianas temporales que necesita el mundo, se encuentran en una fase preparatoria avanzada: es imposible que un día su influencia no se deje sentir en el mundo" (Maritain, 1936: 293). Al final de su vida, Maritain reformuló su llamada pluralista en *Una sociedad sin dinero*:

Y es precisamente porque esta revolución no tendría de ningún modo el "cambio del hombre" como fin último, sino únicamente llevar a cabo los cambios más fundamentales en las estructuras sociales para los cristianos y no cristianos por igual (...) podrían trabajar juntos para que esa revolución verdaderamente radical, que para mí se ha convertido en una obsesión. (Maritain, 1985: 79)

Impacta la forma en la que en el discurso de la primera encíclica de Francisco I, *Lumen Fidei*, se asemeja a esta visión del filósofo francés. El Papa afirma que

La fe es verdaderamente un bien para todo el mundo; se trata de un bien común. Su luz no se limita a iluminar el interior de la Iglesia, ni sirve únicamente para construir una ciudad eterna en el más allá; nos ayuda a construir nuestras sociedades de una manera tal que pueden avanzar hacia un futuro de esperanza (...). La modernidad trató de construir una fraternidad universal basada en la igualdad, sin embargo, poco a poco llegó a darse cuenta de que esta hermandad, a falta de una referencia a un Padre común como su fundamento último, no podía durar. Tenemos que volver a la verdadera base de la fraternidad (Francisco I, 2013).

## VI. Conclusión

El humanismo integral de Maritain se puede resumir como una serie de temas y categorías fundamentales sobre el personalismo. Con frecuencia, en tiempos posteriores al de Maritain, estos temas se fueron transformando de acuerdo con los diversos contextos socio-políticos. Ante todo, los conceptos de "persona", "respeto", "humanismo integral", "democracia (económica)", "comunidad" y "bienestar" se convirtieron en los valores estándar del corpus del pensamiento social cristiano de la pos-guerra en Alemania (Cary, 1996), en Italia y en Francia, entre otros países. Las obras de Maritain también cobraron importancia significativa en países como Chile y Argentina. Eduardo Frei, por ejemplo, popularizó el trabajo de Maritain en Chile, dejando de lado

durante un tiempo al catolicismo político conservador. Asimismo, la filosofía política de Maritain durante y después de la Segunda Guerra Mundial proporcionó a los católicos en los Estados Unidos la fundamentación de una doctrina política pluralista.

Lo más llamativo del humanismo integral es, sin embargo, que se trata de un humanismo espiritual. A pesar de que retoma una cultura profana, ésta se apoya esencialmente en un fundamento espiritual. Mounier, quien como hemos señalado publicó su *Manifiesto al servicio del personalismo* en el mismo año que *Humanismo integral* (1936), comparte la preocupación de Maritain por una renovación espiritual. En esencia, Maritain aspiraba a una democracia pluralista pero creía que sólo se puede hablar de tal cuando uno está abierto a lo trascendente. Precisamente esta apertura crea una posibilidad de superar la racionalidad moderna y su conciencia tecnocrática.

Por lo demás, se puede concluir que redescubrir el personalismo de Maritain no significa un llamado en favor de una aplicación servil de sus teorías sino una re-traducción de sus análisis en el contexto pluralista de nuestra sociedad globalizada de hoy.

### Referencias bibliográficas

- Acevedo, A. (2012). "Personalist Business Ethics: Insights from Jacques Maritain", en *Journal of Business Ethics* 105:197-219.
- Arraj, J. (1993). *Mysticism, Metaphysics and Maritain: on the road to the spirit*. Inner Growth Books, Chiloquin.
- Bars H. (1959). *Maritain et notre temps*. Grasset, Paris.
- (1962). *La politique selon Jacques Maritain*. Editions ouvrières, Paris.
- Bouckaert, L. (1999). "The Project of a Personalistic Economics", en *Ethical Perspectives*, Vol. 6, 1: 20-32.
- Bouckaert, L., H. Opdebeeck y L. Zsolnai (2008). *Frugality, Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life*. Peter Lang, Oxford
- Carr, D. (1995). "Return to the crossroads: Maritain fifty years on", en *British Journal of Educational Studies*, Vol XXXIII, N°. 2, Junio: 162-178.
- Cary, N (1996) *The Path to Christian Democracy, German Catholics and the Party System*. Harvard University Press, London.
- De Jonghe, E. (1992) "Het integraal humanisme van Maritain", en Bouckaert, L., *Metafysiek en engagement*. Acco, Leuven/Amersfoort: 89- 122.
- De Tavernier, J. (2009). "The historical roots of personalism", en *Ethical Perspectives* 16(3): 361-392.
- De Valk, J (1991) "Jacques Maritain", en *Kritisch Denkerslexicon. Een overzicht van moderne denkers en hun werk*. Alphen aan den Rijn, Samsom: 1-10.
- Delfino, R. (2002) "Mystical Theology in Aquinas and Maritain", en Ollivant D., *Jacques Maritain and the Many Ways of Knowing*. Catholic University of America Press, Washington DC: 253-268.
- Doering, B. (1985). "The Economics of Jacques Maritain", en *Review of Social Economy*, 43(1), Abril: 64-72.
- Doering, B. (1994). *The Philosopher and the Provocateur: The Correspondence of Jacques Maritain and Saul Alinsky*. University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Dougherty, J. (2003). *Jacques Maritain: An Intellectual Profile*. Catholic University of America Press, Washington DC.
- Floucat Y., (ed.) (1991) *Jacques Maritain et ses contemporains*, Desclée, Paris.
- Francisco I (2013). *Lumen Fidei*. Libreria Editrice Vaticana, Roma.
- Gwozdz, T. (2010a). "Metaphysics and Ethics: Levinas, Clarke and Maritain", en *International Philosophical Quarterly*, Vol 50, N° 4.

- (2010b) "Young and Restless: Jacques Maritain and Henri Bergson", en *American Catholic Philosophical Quarterly*, Vol. 84, N°3.
- Haines, W. (1987). "A Society Without Money: Reflections on Jacques Maritain", in *International Journal of Social Economics*, 14: 97-104.
- Hellman, J. (1976). "French "Left-Catholics" and Communism in the Nineteen-thirties", en *Church History*, (45), 4: 507-523.
- Kalumba, K. (1993). "Maritain on "the common good": reflections on the concept", en *Laval théologique et philosophique*, (49), 1: 93-104.
- Knittermeyer, H. (1952) *Die Philosophie der Existenz*. Humboldt Verlag, Wien.
- Maritain, J. (1914). *La philosophie bergsonienne*. Téqui, Paris.
- (1930a). *Le docteur angélique*. Desclée, Paris.
- (1930b). *Religion et culture*. Desclée, Paris.
- (1932). *Distinguer pour unir ou Les degrés du savoir*. Desclée, Paris.
- (1933). *Du régime temporel et de la liberté*. Desclée, Paris.
- (1936). *Humanisme integral*. Aubier, Paris.
- (1943). *Christianisme et démocratie*. La maison française, Paris.
- (1944). *Principes d'une politique humaniste*. Hartmann, Paris.
- (1947). *La personne et le bien commun*. Hartmann, Paris.
- (1953). *L'homme et l'état*. P.U.F., Paris.
- (1958). *Reflections on America*. Scribner, New York.
- (1966). *Le payson de la Garonne*. Desclée, Paris.
- (1982). *Oeuvres complètes de Jacques et Raïssa Maritain*. 15 dln, Editions universitaires, Fribourg; Saint Paul, Paris.
- (1985). "A Society without money", en *Review of Social Economy*, 43 (1), Abril: 73-83.
- McInerney, R. (2003). *The Very Rich Hours of Jacques Maritain*. University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Mournier, E. (1936). *Manifeste au service du personalisme*. Éditions du Seuil, Paris.
- Novak, M. (1990). "The Achievement of Jacques Maritain", en *First Things*, Diciembre, N°8: 39-44.
- Pío XI (1907). *Pascendi Dominis Gregis*. Librería Editrice Vaticana, Roma.
- Possenti, G. (2000). *I tre Maritain. La presenza di Vera nel mondo di Jacques e Raïssa*. Ancora, Milano [Traducción francesa de René Mougel y Dominique Mougel (2006). *Les trois Maritain: La présence de Vera dans le monde de Jacques et Raïssa*. Parole et Silence, Paris.]
- Possenti, V. (2003). "Religion and Civil Life: Jacques Maritain, a Philosopher in the City", en *Notes et Documents for a personalist approach*, N°68.
- Prouvost, G. (1991). *Catholicité de l'intelligence métaphysique, La philosophie dans la foi selon J. Maritain*. Téqui, Paris.
- Redpath P. (1991). *From twilight to dawn. The cultural vision of Jacques Maritain*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Schmitz, K. (2000). "Jacques Maritain and Karol Wojtyla: Approaches to Modernity", en Sweet, W., (ed.) *The Bases of Ethics*. Marquette University Press, Milwaukee.
- Sigmund, P. (1986). "The Catholic tradition and modern democracy", en Griffin, L., (ed.) *Religion and politics in the American milieu*. University of Notre Dame Press, Notre Dame: 3-21
- Sweet, W. (2006). "Jacques Maritain and Freedom of Conscience," *Journal of Dharma*, N°31: 29-43.
- Taylor, C. (1991). *The Malaise of Modernity*. House of Anansi Press, Toronto.

Torre, M. (1989). *Freedom in the Modern World: Maritain, Simon, Adler*. American Maritain Society, Notre Dame.

Weidner, D. (2010). "Thinking beyond Secularization. Walter Benjamin, the "Religious Turn," and the Poetics of Theory", en *New German Critique* 111, Vol. 37, N° 3.

Traducción: Carlos Hoewel

---

<sup>1</sup> Bernard Doering señala con razón, "Maritain era de profesión y por inclinación un filósofo especulativo, un metafísico. Habría preferido dedicarse a una vida de contemplación que junto con Aristóteles, consideraba la más noble de las actividades humanas. Pero se sentía obligado en su conciencia a volcar su pensamiento hacia la solución de los trágicos problemas políticos, sociales y económicos que plagaron su mundo" (Doering, 1985: 65).

<sup>2</sup> En el Instituto Superior de Filosofía, Dondeyne también pensaba de esta manera.

<sup>3</sup> En el ámbito filosófico, M. Blondel sugirió una capacidad más grande para sumergirse en la problematización pertinente que caracteriza a la modernidad. En su metafísica dinámica Blondel caracteriza el carácter incondicional del significado de la situación del hombre autónomo, como una huella del Dios trascendente en la autoconciencia humana. La inmanencia es aceptada como método, pero no como contenido dogmático. (Taylor, 1991).

<sup>4</sup> En el Anexo final de *Humanismo integral* Maritain trabaja aún más este problema. En la esfera católica, este hecho adquirió una nueva importancia después de la publicación de la encíclica de Pío X sobre Cristo Rey. Maritain desestimó toda interpretación en el sentido teocrático de esta encíclica.

<sup>5</sup> No fue sino hasta 1972 que Maritain elaboró extensamente este punto en el artículo "Una sociedad sin dinero" (Maritain, 1982). Esta última publicación también apareció en la *Revista de Economía Social*.

<sup>6</sup> En "Una sociedad sin dinero" Maritain señala que "el mundo de la empresa formó un mundo aparte, con un valor absoluto en sí mismo, independiente de los valores superiores y normas que dan a la vida su dignidad humana, y que proporcionan la medida de la vida humana en su integridad" (Maritain, 1982: 80).

# Emprendedorismo guiado por la espiritualidad

LASZLO ZSOLNAI\*

Revista Cultura Económica

Año XXXII • Nº 88

Diciembre 2014: 35-46

**Resumen:** Las prácticas de liderazgo empresarial propias de la corriente teórica principal en economía, suelen producir un impacto negativo en la naturaleza, en las generaciones futuras y en la sociedad. Las convicciones espirituales pueden ayudar a los líderes de negocios a alcanzar sus objetivos en forma ecológica, pro-social y con respeto por las generaciones futuras.

El artículo presenta casos de emprendedorismo guiado por la espiritualidad en Estados Unidos, Europa y la India y discute los cambios que se requieren para que las organizaciones se transformen en entidades sustentables.

**Palabras clave:** espiritualidad; emprendedorismo; sustentabilidad ecológica; generaciones futuras; pro-sociabilidad

## *Spiritually Driven Entrepreneurship*

**Abstract:** *Mainstream business leadership practices often produce negative impacts on nature, future generations and society as a whole. Spiritual convictions may help entrepreneurial leaders to achieve their objectives in ecological, pro-social and future respecting ways. The paper presents cases of spiritually driven entrepreneurship from the USA, Europe and India and discusses the changes required for business organizations to become sustainable.*

**Keywords:** *spirituality, entrepreneurship, ecological sustainability, future generations, pro-socialness*

## I. Introducción

El liderazgo respetado es algo que escasea en el mundo de los negocios actual. La confianza en los líderes a lo ancho del planeta decrece dramáticamente puesto que éstos no son capaces de probar que sirven al bien común. Por el contrario, el público entiende que buscan sus propios fines individuales y los fines de su organización. En función de esto, es

necesario renovar el modelo de liderazgo propio de la corriente principal de la teoría de la empresa, para restablecer la confianza del público y asegurar que las compañías alcancen el éxito en forma conjunta con sus *stakeholders*.

---

\* Universidad de Amberes - laszlo\_zsolnai@interware.hu

## II. Los problemas del liderazgo empresarial moderno

Los problemas principales del liderazgo empresarial moderno surgen como consecuencia de la adopción de una perspectiva egocéntrica y de postular como objetivo la mejora de la propia empresa. Los líderes de negocios que siguen la teoría económica *mainstream* entienden que sus organizaciones están separadas del ambiente, y tienden a establecer objetivos que están definidos por una visión sesgada. Están desconectados del ambiente y del contexto social en el cual funcionan sus empresas y consideran que el ambiente natural y las personas son simplemente medios para alcanzar los propósitos y las metas de la organización.

La orientación dominante y egoísta de las organizaciones empresariales modernas conduce a una parálisis en las decisiones que produce destrucción ecológica y un empobrecimiento del ser humano a gran escala. Las elecciones riesgosas que muchas veces toman los líderes corporativos ponen en peligro la seguridad y la integridad del ambiente natural y de las poblaciones humanas. El denominado riesgo catastrófico es un ejemplo de esto. La probabilidad de que ocurra una catástrofe causada por tecnologías modernas de gran escala es generalmente baja, pero nunca es nula. De hecho, las consecuencias negativas posibles son pavorosas: la destrucción de los ecosistemas y enormes pérdidas para la sociedad. Algunos ejemplos recientes de este tipo de tragedias ecológicas y humanas son Fukushima y el derrame de petróleo de la empresa British Petroleum en el golfo de México.

Menospreciar el tiempo y el espacio en la toma de decisiones corporativas también puede producir consecuencias negativas. Aquellos *managers* que no

toman en cuenta la realidad concreta del espacio y del tiempo no sólo no se interesan por resolver problemas ecológicos o humanos de largo plazo (o aún distantes), sino que tampoco consideran los impactos globales de sus actividades en el medioambiente y en las comunidades humanas. El comercio internacional de desechos peligrosos sirve para ilustrarlo: los países del primer mundo transportan y arrojan este tipo de desechos en países distantes y menos desarrollados del tercer mundo, y no demuestran demasiado interés en el impacto que estos tengan sobre la salud y la ecología.

Ahora bien, los mecanismos de desvinculación moral permiten que aquellos líderes que son personas consideradas en su vida privada, puedan cometer transgresiones sin experimentar angustia. Así, los líderes pueden desvincularse de las consideraciones morales a través de una amplia variedad de mecanismos complejos que incluyen la justificación moral, la descripción eufemística, la comparación ventajosa, el desplazamiento o la dispersión de la responsabilidad, la minimización, la ignorancia o interpretación errónea de las consecuencias, la deshumanización y la atribución de culpa (Bandura et. at. 2000).

Las investigaciones empíricas sugieren que en tanto los líderes están más preocupados por su propio mejoramiento, mayor es su inclinación a recurrir a los mecanismos que les permiten desconectarse de las tareas y obligaciones de la vida cívica y justificar transgresiones cuando su interés personal está en juego (Caprara y Capanna, 2006).

Si los líderes empresariales se vuelven auto-interesados, es probable que –empleando mecanismos de desvinculación moral– sus maniobras de auto-exoneración hagan daño a otros. Para servir al bien común necesitamos

*managers* que se preocupen y persigan objetivos tanto personales como comunitarios. En consecuencia, si deseamos mejorar el nivel ético de las decisiones y acciones empresariales, debemos mejorar el desarrollo del yo de los líderes de negocios hacia un estado de conciencia más inclusivo, holístico y pacífico. En tal sentido, la evidencia empírica sugiere que las experiencias espirituales ayudan a que una persona pueda trascender una auto-concepción sesgada, la conectan con el ejercicio genuino de la empatía con otros, y le permiten adoptar una perspectiva global (Zsolnai, 2010).

### III. La espiritualidad en los negocios

La espiritualidad no puede ser abarcada por una única definición estándar. De hecho, si queremos mantener la noción de espiritualidad basada en la experiencia, tenemos que aceptar que éste es un concepto rico, intercultural y que implica múltiples niveles de sentido yuxtapuestos. Sugiero usar como guía la definición del Foro Europeo SPES: "La espiritualidad es la búsqueda, en múltiples formas, de un significado profundo de la vida que interconecta a todos los seres vivos y a «Dios» como «realidad última»" (Foro Europeo SPES, 2014).

La mayoría de las definiciones de espiritualidad comparten un número de elementos comunes: una reconexión con el yo íntimo, una búsqueda de valores universales que eleva al individuo por encima de las fuerzas egoístas, una empatía profunda con todos los seres vivos, y finalmente un deseo de estar en contacto con la fuente de la vida. En otras palabras, la espiritualidad es la búsqueda de la identidad interior, de la conexión con otros y de la trascendencia (Bouckaert y Zsolnai, 2012).

A pesar de que durante mucho tiempo la espiritualidad fue un área de interés exclusiva del estudio de las religiones, en la actualidad va más allá de los límites de las religiones institucionales. Para los creyentes y para los no creyentes, la espiritualidad funciona:

- como un bien transconfesional y por lo tanto, una plataforma adecuada para el diálogo interreligioso más allá de la disputa entre religiones y culturas;
- como un bien público y vulnerable y no sólo como una cuestión privada que requiere de una forma apropiada de administración pública en tanto recurso público;
- como un bien profano que no remueve lo espiritual a un nivel separado sino que lo integra como un componente de las actividades políticas, sociales, económicas y científicas;
- como un bien basado en la experiencia que es accesible a cada ser humano en tanto que reflexiona sobre sus experiencias interiores de la vida;
- como una fuente de inspiración en la búsqueda humana y social del sentido (Bouckaert y Zsolnai, 2012).

Sin embargo, el modelo dominante del liderazgo empresarial moderno está basado en una concepción materialista del hombre. Considera que los seres humanos son egos encapsulados en el cuerpo y en la mente que sólo tienen deseos y motivaciones materiales. Este tipo de criatura ha sido modelizada en la economía y en el mundo de los negocios como "*homo oeconomicus*".

Así, el *homo oeconomicus* representa a un ser individual que busca maximizar su interés personal, y por lo tanto está interesado sólo en la utilidad material definida en términos de dinero. El

modelo materialista del liderazgo empresarial asume la motivación extrínseca guiada por el dinero y mide el éxito de acuerdo con las ganancias generadas (Zsolnai, 2014).

El psicólogo Tim Kasser afirma que una orientación de valores materialista refleja la prioridad que los individuos dan a objetivos como el dinero, las posesiones, la imagen y el estatus. Confirmando las preocupaciones de muchas tradiciones espirituales, las investigaciones empíricas respaldan la idea de que las orientaciones de valores materialistas y espirituales son relativamente incompatibles. Las investigaciones psicológicas muestran que cuanto más se enfoca una persona en objetivos materialistas, menor será su tendencia a preocuparse por metas espirituales. Además, mientras que la mayor parte de las tradiciones espirituales apuntan a reducir el sufrimiento personal e intentan alentar el comportamiento compasivo, numerosos estudios documentan que cuanto más se priorizan los fines materialistas, menor resulta la satisfacción personal y es más probable que el individuo adquiera comportamientos manipuladores, competitivos y que degradan la ecología (Kasser, 2011).

Por su parte, el académico empresarial Peter Pruzan (2011) afirma que el liderazgo basado en la espiritualidad está emergiendo como una aproximación inclusiva, holística y también altamente personal que integra las perspectivas internas del líder acerca de la identidad, el propósito, la responsabilidad y el éxito con sus decisiones y acciones en el mundo exterior de los negocios. La emergencia de un liderazgo basado en lo espiritual también puede verse como un enfoque global que podría incorporar otros enfoques del liderazgo se caracterizan por su foco en conceptos tales como

"ética de negocios", "valores del liderazgo", "responsabilidad social corporativa" y "sustentabilidad". Sin embargo, el liderazgo basado en la espiritualidad considera a la ética, a la responsabilidad social y a la sustentabilidad no como instrumentos para proteger y promover la racionalidad empresarial clásica, sino como metas fundamentales de derecho propio.

Mientras que el liderazgo empresarial tradicional apunta a optimizar el desempeño económico sujeto a las restricciones auto-impuestas y sociales que demandan que se preste atención al bienestar de los *stakeholders* de la organización, el liderazgo basado en la espiritualidad revierte esencialmente estos medios y fines. El "por qué" de la existencia de la organización ya no es el crecimiento económico sino la realización espiritual de todos aquellos que se ven afectados por la organización –aunque una gran restricción es el requerimiento de que la empresa mantenga y desarrolle su capacidad económica para servir a sus *stakeholders*. En otros términos, la espiritualidad ofrece un marco para el liderazgo que puede servir como la fuente de los valores, la ética y la responsabilidad de la organización (Pruzan, 2011).

El modelo de liderazgo basado en la espiritualidad utiliza una concepción espiritual del hombre. Considera que los humanos son seres espirituales encarnados en el mundo físico, que tienen deseos y motivaciones materiales e inmateriales. Para ellos, los deseos y resultados materialistas están implicados en las experiencias y convicciones espirituales y son evaluados en relación a ellas.

Luk Bouckaert escribe que el *Homo Spiritualis* no se caracteriza por su preferencia por maximizar utilidad sino por la conciencia de estar relacionado con otros. Esta inter-existencia del yo y



del otro no puede reducirse a un interés compartido por un grupo o a una función de bienestar colectivo. Estamos interconectados en el nivel del ser, previo a nuestro actuar dentro del mundo y a nuestro hacer el mundo. El espíritu en cada uno de nosotros es el punto de conciencia donde nos sentimos relacionados con todos los otros seres y con el Ser en sí mismo. Esta autoconciencia espiritual no tiene nada que ver con el pensamiento filosófico abstracto, sino que es un sentimiento de amor universal y de compasión que da a nuestras vidas y a nuestras acciones un propósito interior y un impulso. Transforma nuestro ego materialista en un yo responsable y compasivo (Bouckaert, 2011a).

En esta línea, Bouckaert formuló varias afirmaciones que expresan la primacía de lo espiritual en el liderazgo empresarial (2011b):

a) *La prioridad de necesidades básicas sobre las preferencias subjetivas.* Las preferencias son construcciones individuales y sociales que expresan, intensifican y transforman las necesidades básicas, y en ciertos casos las suprimen y obstruyen. Por otro lado, dichas necesidades básicas son condiciones previas necesarias para la existencia humana en una comunidad determinada por la historia y la cultura. La objeción clásica al enfoque de las necesidades básicas es que no hay consenso acerca de su contenido. Lo que las personas experimentan como necesidad básica, de acuerdo con este argumento, depende precisamente de sus preferencias individuales. Esto es cierto en forma parcial. Las necesidades básicas no pueden considerarse por separado de las aspiraciones subjetivas de los individuos, pero eso no significa que

deban ser reducidas a estas aspiraciones.

b) *La prioridad del compromiso por sobre el interés individual.* La economía y la psicología económica experimental ofrecen una apoyatura empírica a la afirmación de que el compromiso social tiene prioridad sobre el comportamiento egoísta. El compromiso genuino tiene su propia lógica. Alguien que dedica su vida en forma egoísta a promover la justicia está apuntando a algo más que al placer de satisfacer su propia preferencia. Lo hace por el bien de la justicia en sí misma, y no (o al menos no en primer término) como un medio para un fin extrínseco, tal como la felicidad personal o el prestigio. Existe una diferencia esencial entre la función instrumental de una preferencia y la función no-instrumental de un compromiso. Mientras que el compromiso apunta a producir una identidad y una forma de ser, la satisfacción de preferencias busca generar una ventaja o placer.

c) *La prioridad de la confianza mutua sobre la ventaja mutua en el mercado.* Un mercado que funciona bien requiere de la cooperación y la confianza mutua. El mercado instrumenta todos los valores en función de las preferencias individuales y subjetivas. Cuando todos determinan sus propios valores, la carencia de cohesión moral puede abrir la puerta al comportamiento oportunista, que a largo plazo es una amenaza para el funcionamiento del mercado. Así, existe una creciente conciencia de que la auto-regulación moral y el "capital social" en la forma de confianza mutua son constitutivos de un mercado que funciona

correctamente.

- d) *La prioridad de la democracia económica por sobre el capitalismo de accionistas.* La administración orientada a los *stakeholders* y el emprendedorismo co-creativo están ampliamente valorados en el capitalismo actual. La ética de los negocios critica al capitalismo de accionistas y promueve la teoría de los *stakeholders* de la compañía. La versión fuerte de esta teoría da poder a los *stakeholders* y los convierte en socios de la empresa. Ellos reciben los derechos y la reivindicación de ser socios y forman una comunidad de personas co-responsables. En principio, la democracia económica es más amplia que aquella de los trabajadores, en tanto apunta al cultivo de una participación equilibrada de todos los *stakeholders*.

#### IV. Casos de emprendedorismo guiado por la espiritualidad

Presentaré casos de los Estados Unidos, Europa e India para mostrar la práctica del emprendedorismo guiado por la espiritualidad en distintos sectores. Los casos seleccionados son los de las organizaciones *Seventh Generation*, *Triodos Bank* y *Organic India*. Estos casos ilustran cómo el emprendedorismo guiado por la espiritualidad puede marcar una diferencia al organizar la actividad económica de modo ecológico, respetuoso del futuro y pro-social.

##### 1. Seventh Generation Inc.

Jeffrey Hollender, autoridad líder en responsabilidad corporativa, sustentabilidad y equidad social en Estados Unidos co-fundó *Seventh Generation* y continuó con la construcción

de esta nueva empresa en una marca líder de productos naturales, conocida por su autenticidad, transparencia, y por sus prácticas empresariales progresistas. Como emprendedor y activista de los negocios sociales, la misión de Hollender es inspirar y mover a los líderes a que piensen su rol en las empresas y el rol que éstas desempeñan en la sociedad de forma diferente. En este proceso, trabaja para impulsar el cambio sistémico que facilite que las empresas sean radicalmente más sustentables, transparentes y responsables (Hollender, 2013).

*Seventh Generation Inc.* articula su compromiso de ir más allá de la producción de productos más limpios y más verdes. Para la empresa se trata de crear un cambio cultural en el comportamiento de los consumidores y en la ética de los negocios. Haciendo honor a su nombre (tomado de la Gran Ley Iroquesa que prescribe la deliberación del impacto de cada una de nuestras acciones en las siete generaciones siguientes), la innovadora fórmula de la empresa de productos de cuidado personal y del hogar asegura que con cada uso el consumidor está haciendo una diferencia, puesto que evita que material tóxico se vierta al ambiente, salva recursos naturales y reduce la contaminación.

Descritos en forma precisa como más limpios y más verdes, los productos de la empresa están manufacturados del modo más sustentable posible. Los ingredientes utilizados en productos como detergentes, jabones para la ropa, productos de limpieza de hogar y productos de cuidado femenino son seguros para el medioambiente y no implican riesgos crónicos para la salud. Los productos de papel utilizan sólo el que ha sido reciclado sin blanqueadores. El núcleo de actividades de la compañía incluye el diseño y desarrollo de los productos, el control de la producción de

los suministros, el mantenimiento del control de calidad, la administración de la logística del transporte, las ventas y el marketing, y las actividades de educación de los consumidores (Worldinquiry, 2008).

Los valores de sensibilidad ambiental de la compañía se manifiestan en el desarrollo de estándares para sus productos, en los tipos de materiales que se utilizan, en el transporte de la producción y otras emisiones, en el cumplimiento legislativo, en el interés por hacer un inventario del ciclo de vida, en el análisis de sistemas, y en el hecho de que emplean el bio-mimetismo para diseñar los productos y sus envoltorios.

Por otra parte, *Seventh Generation* alienta a los consumidores a involucrarse en sus esfuerzos por salvar el planeta. A través de su sitio web busca proactivamente que los clientes compartan consejos ambientales, ideas para crear mejores productos y que reseñen los que ya existen. El *newsletter* de la organización es otro paso para ayudar a que los consumidores puedan tomar decisiones basándose en información fehaciente, con la esperanza de contribuir a la concientización ambiental.

Además de los productos ambientales fabricados por la empresa, se ha lanzado un programa innovador denominado 20/20. El objetivo de la iniciativa es reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 20% a través de mediciones de eficiencia energética y en otro 20% gracias al uso de energías renovables. La implementación de este programa supone el uso de un software de monitoreo libre, que permite que los empleados ingresen la información de su uso mensual de energía fósil. El sistema procesa los datos y calcula la huella de carbono del usuario con varios cortes gráficos de la información. La organización ofrece incentivos para

fomentar la participación de los empleados.

Para exhibir la conciencia corporativa en la cadena de suministro, la empresa utiliza un reporte que se denomina "Produciendo el Reporte Anual de Socios" como una herramienta de evaluación para asesorar a los proveedores en forma integrada. Algunos de los temas incluyen el uso de energía, la generación de gases de efecto invernadero y la producción de desechos.

La organización existe y fue creada sobre la creencia subyacente en el rol del comercio para reconstruir el mundo. En tal sentido, la compañía patrocina un nuevo paradigma corporativo que hace mucho más que proteger el ambiente. Ayuda al desarrollo de nuevos mercados, posiciona productos y marcas más responsables en estos mercados, y atrae una enérgica fuerza de trabajo que está comprometida a generar un cambio. A través de estas prácticas de negocios innovadoras, la empresa ha creado caminos para que los proveedores, los socios, los accionistas, los clientes y los empleados puedan expresar su idealismo, su pasión y su compromiso con causas mayores a sí mismos en cada punto de la cadena de valor. De este modo, con cada producto de limpieza, generan una diferencia verdadera (Worldinquiry, 2008).

## 2. Banco *Triodos*

Peter Blom, CEO y presidente del Consejo del Grupo Bancario *Triodos*, es pionero en actividades bancarias sustentables y éticas. Comenzó en 1980, año en que el banco inició sus actividades en Holanda, y puesto que trabaja allí desde los inicios, en 1989 fue designado como Director ejecutivo, y desde 1997 es el CEO del banco (*Triodos*, 2013).

La misión del Banco *Triodos* es lograr

que el dinero opere en pos de un cambio positivo a nivel social, ambiental y cultural. En un sentido más específico, el banco busca ayudar en la creación de una sociedad que proteja y promueva la calidad de vida de todos sus miembros, que permita que los individuos, las organizaciones y las empresas usen su dinero en formas benéficas para las personas y para el medio ambiente, que promuevan el desarrollo sustentable, y ofrezcan productos financieros innovadores y un servicio de alta calidad a los clientes. En función de su misión, *Triodos* sólo otorga préstamos a organizaciones que benefician a las personas y al medio ambiente, o a quienes desean invertir en este tipo de entidades. Así, conecta a los ahorristas y a los inversores que quieren cambiar el mundo para bien con emprendedores y empresas sustentables que están haciendo exactamente eso. *Triodos* es el único banco especialista en ofrecer préstamos integrados y oportunidades de inversión para los sectores sustentables en varios países europeos (Eco Question, 2013).

En consonancia con su nombre que remite a "tres caminos", el Banco *Triodos* ha construido su modelo de negocios sobre los pilares de las personas, el planeta y las ganancias. La creencia de la institución es simple y su misión es lúcida – financia empresas, instituciones y proyectos que añaden valor cultural y benefician a las personas y al medio ambiente, con el apoyo de contribuyentes e inversores que desean promover la responsabilidad social y una sociedad sustentable (Worldinquiry, 2013).

El dinero de los contribuyentes e inversores que tienen conciencia social y ambiental, se canaliza hacia empresas comprometidas con el cambio positivo a través de operaciones bancarias personales, operaciones bancarias de negocios y de caridad, y también a través de actividades bancarias de inversión propuestas por el banco. La opción de las

operaciones personales asegura que el ahorrista reciba un retorno positivo de los depósitos, al tiempo que forma parte de la comunidad que quiere lograr un cambio genuino. A través de las actividades empresariales y de caridad, el banco se asocia con organizaciones que comparten sus valores. El servicio de inversión bancaria ayuda a recaudar dinero, a administrar fondos de capital de riesgo, y reúne a inversores con ideas afines al proveer información sobre oportunidades de inversión consciente. Además, el banco ha establecido un punto de referencia para la transparencia financiera y en ese proceso ha aumentado la educación financiera de sus clientes.

*Triodos* también tiene el honor de ser el pionero de los fondos de inversión verdes en Holanda. Asociado con la compañía aseguradora Delta Lloyd, el banco lanzó el primer producto holandés que combina un seguro de vida con un seguro de jubilación, que monitorea sus inversiones utilizando criterios sociales y ambientales. Otras formas creativas de generar oportunidades para que los inversores puedan obtener ganancias a través de proyectos conscientes del aspecto ambiental son el "Fondo Viento" y el "Fondo de Inversión Solar", que financia proyectos de energía solar en países en desarrollo. Asimismo, el "Fondo *Triodos* de Participación Justa" ofrece a individuos privados y organizaciones la posibilidad de invertir en instituciones de micro-finanzas en países en desarrollo. Para continuar con su tradición de innovación de productos de conciencia financiera, el banco diseñó un "Fondo de Bienes Raíces" que invierte exclusivamente en edificios sustentables. De acuerdo con su idea de añadir valor cultural, se lanzó el "Fondo de Cultura *Triodos*" para otorgar préstamos para promover el arte y la cultura (Worldinquiry, 2013).

Además de las oportunidades de inversiones creativas, el banco financia

iniciativas prácticas y bien fundamentadas dedicadas al cambio positivo. Presta dinero a organizaciones de caridad, empresas sociales, proyectos comunitarios e iniciativas ambientales que benefician a la comunidad, al ambiente y al desarrollo humano. Específicamente, la inversión en medio-ambiente se desarrolla a través de la agricultura y la comida orgánica, y de proyectos de tecnología ambiental. Las áreas de empresas sociales que reciben suministro a través del banco son el comercio, la producción, los servicios, la gastronomía y los centros de empresas. Se promueve la cultura y el bienestar a través de préstamos a quienes trabajan para satisfacer las necesidades individuales y comunitarias, por ejemplo, en salud y educación, así como también a aquellos que trabajan en proyectos artísticos y sociales. El banco también ofrece dinero a proyectos de vivienda social innovadores que respondan a la grave escasez de vivienda en Inglaterra. Por otra parte, los grupos espirituales y religiosos que respetan la libertad humana también aparecen en la lista de prestatarios del banco.

El reconocimiento del poder de las asociaciones ha estimulado al banco en la creación de redes con organizaciones que ayudan a conectar el dinero de las personas con una causa capaz de movilizar sus corazones. Así, el banco ha logrado reunir con éxito el compromiso de los donantes e inversores con grupos tales como "Amigos de la Tierra" y "Asociación Suelo", para crear una poderosa fuerza de cambio.

El hecho de que el banco haya encabezado y logrado su propio éxito en los fondos verdes ha generado un efecto "bola de nieve" en favor de este tipo de fondos dentro del mercado, que asciende a más de seis mil millones de euros sólo en Holanda, y se ha expandido alrededor

del occidente desarrollado en los últimos quince años. Desde su creación, el banco ha ayudado a muchas instituciones de micro-finanzas a convertirse en bancos financieros gracias a su ayuda económica y a su capacitación. El hecho de que *Triodos* funcione como un puente entre el sector verde y la reducción de la pobreza para las instituciones más tradicionales, ha tenido un impacto sustentable positivo.

### 3. Organic India

Bharat Mitra es el Presidente y Director de *Organic India* Pvt. Junto con Bhavani Lev son sus socios fundadores. *Organic India* es una empresa dedicada al desarrollo holístico sustentable. Apoya a agricultores marginales y apunta a producir la mejor calidad de comida orgánica y productos para la salud en y desde India. *Organic India* encarna la colaboración más reciente entre Oriente y Occidente, donde algunos de los conocimientos antiguos y preciados de la India se combinan con los más elevados estándares internacionales de calidad, producción e higiene. Su misión es respaldar el desarrollo sustentable desde una perspectiva ambiental, social y económica (Organic Fresh Food, 2013).

*Organic India* se dedica a concientizar acerca de los beneficios de la comida orgánica en India, y a proveer productos de alta calidad a precios asequibles en el mercado local, en función de su convicción acerca del enorme peligro y las consecuencias del cultivo y la ingesta de comida transgénica. En efecto, Bharat Mitra explica que las empresas multinacionales han abusado de su país en forma continua y que los químicos peligrosos vetados en occidente, han sido enviados a India. Un claro ejemplo de esto es el amianto, que no se acepta en ningún país desarrollado, y sin embargo todavía se produce en India. El compuesto químico presente en los insecticidas DDT

(Dicloro Difenil Tricloroetano) que está prohibido en todo el mundo, también ha sido enviado a la India. En este contexto, la comida genéticamente modificada presenta un desarrollo muy peligroso.

Frente a estos problemas *Organic India* desea encontrar una solución sustentable, que sea buena para el medio-ambiente, para la sociedad y para el consumidor final. La misión de la empresa es servir a la Madre Naturaleza, que es la madre de todos sin importar la raza, el color o el estatus social. Además, la meta es servir a los agricultores marginales, los responsables de la producción de la comida que nos alimenta a todos. *Organic India* trabaja aproximadamente con diez mil agricultores de todo el país. Generalmente cada uno de ellos brinda respaldo y sustento a un promedio de diez personas con lo cual, de esta manera, la empresa favorece a alrededor de cien mil personas.

Es importante comprender que el desarrollo orgánico es desarrollo sustentable. En los proyectos en los que trabajó *Organic India*, la cosecha crece año tras año. Cada año los agricultores obtienen más productos de su tierra porque hay un enriquecimiento constante del suelo, del compost natural, de los fertilizantes naturales, etc. Entonces, los agricultores no sólo reciben un ingreso sustentable, sino que también se sorprenden con el aumento de su propio bienestar. Las fuentes de agua no están

contaminadas, el ganado está más sano, sus vacas y sus búfalos también están más sanos. También mejoró muchísimo la calidad de la leche que producen. Por su parte, las personas ya no están expuestas a químicos tóxicos, y en consecuencia, las mujeres sufren menos abortos naturales, la calidad de la leche materna es mejor, con lo cual los bebés están más sanos, y en definitiva toda la familia está más sana (*Organic India*, 2006).

## V. Debate y conclusión

La tabla 1 resume las características claves de los casos de emprendimientos guiados por la espiritualidad en función de su inspiración espiritual, de su misión, de su núcleo de valores, de su modelo de negocios, de su desempeño ambiental y social, y de su compromiso con los *stakeholders*.

Los casos estudiados comparten el hecho de que esta guía espiritual activa las motivaciones intrínsecas de los actores económicos que sirven al bien común y emplean formas multidimensionales de entender el éxito. En estos casos, la ganancia y el crecimiento no son metas finales sino elementos de un conjunto de fines más amplios. Análogamente, los cálculos de costo-beneficio no sólo son el medio para la toma de decisiones empresariales, sino que se integran en un esquema más comprensivo del liderazgo basado en la sabiduría (Bouckaert, Zsolnai, 2012).

**Tabla 1. Características claves de los emprendimientos guiados por la espiritualidad**

	<b>Seventh Generation</b>	<b>Banco Triodos</b>	<b>Organic India.</b>
<b><i>Inspiración espiritual</i></b>	Espiritualidad aborígen	Antroposofía	Hinduismo
<b><i>Misión</i></b>	Crear un cambio cultural en el comportamiento del consumidor y en la ética de los negocios	Hacer que el dinero trabaje a favor de un cambio social, ambiental y cultural positivo	Promover el desarrollo holístico sustentable
<b><i>Valores centrales</i></b>	Autenticidad, transparencia, y progreso	Personas, planeta, y ganancias	Respeto por el ambiente, por la sociedad y por el consumidor final
<b><i>Modelo de negocios</i></b>	Ofrecer productos naturales para el hogar y el cuidado personal	Actividades bancarias sustentables y éticas	Apoyar a los agricultores marginales en la producción de comida orgánica y productos para la salud de alta calidad
<b><i>Desempeño ambiental o social</i></b>	Evitar el vertido de sustancias tóxicas en el ambiente, salvar reservas naturales y reducir la contaminación	Crear fondos de inversión verdes	Concientizar acerca de los beneficios de la comida orgánica
<b><i>Compromiso con los stakeholders</i></b>	A través de la web se busca que los clientes intercambien consejos ambientales, ideas para crear mejores productos y que analicen los que ya existen	Conectar ahorristas e inversores que desean cambiar el mundo con emprendedores y empresas sustentables	Brindar apoyo y sustento a los agricultores marginales y a sus comunidades

Traducción: Agostina Prigioni

## Referencias bibliográficas

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Bandura, A., G-V. Caprara y L. Zsolnai (2000) "Corporate Transgression through Moral Disengagement". *Journal of Human Values* 2000 N°. 1: 57-64.
- Bouckaert, L. (2011a). "Spirituality and Rationality", en Luk Bouckaert y Laszlo Zsolnai (eds.) *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*. Palgrave – Macmillan, Londres.
- (2011b). "Personalism", en Luk Bouckaert y Laszlo Zsolnai (eds.). *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*. Palgrave – Macmillan, Londres.
- Bouckaert, L. y Zsolnai, L. (2012). "Spirituality and Business: An Interdisciplinary Overview". *Society and Economy* 34 N°. 3: 489-514
- Bouckaert, L. y Zsolnai, L. (eds.) (2012) *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*. Palgrave-MacMillan, Londres.
- Caprara, G-V. y Capanna, C. (2006). "Moral Disengagement in the Exercise of Civic-ness". *Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics* Volume 1: 87-98.
- Eco Question (2013)  
<http://www.eco-question.com/triodos-bank-the-world-leader-in-sustainable-banking-2#more-5922> (último acceso 9 de noviembre de 2013)
- European SPES Forum (2014)  
<http://www.europes.be/page.php?LAN=E&FILE=subject&ID=323&PAGE=1> (último acceso el 22 de agosto de 2014)
- Hollender, J. (2013)  
[http://www.jeffreyhollender.com/?page\\_id=31](http://www.jeffreyhollender.com/?page_id=31) (último acceso el 2 de noviembre de 2013)
- Kasser, T. (2011) "Materialistic Value Orientation", en Luk Bouckaert y Laszlo Zsolnai (eds.) *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*. Palgrave – Macmillan, Londres.
- Pruzan, P. (2011) "Spiritually-Based Leadership", en Luk Bouckaert y Laszlo Zsolnai (eds.) *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*. Palgrave – Macmillan, Londres.
- Organic Fresh Food (2013)  
<http://www.organicfreshfoods.in/interviews.aspx> (último acceso el 9 de noviembre de 2013)
- Organic India (2006)  
[http://organicindia.com/overview\\_news.php?id=59](http://organicindia.com/overview_news.php?id=59) (último acceso el 2 de noviembre de 2013)
- Triodos Bank (2013)  
<http://www.triodos.co.uk/en/about-triodos/who-we-are/organisation/our-people/> (último acceso el 2 de noviembre de 2013)
- Worldinquiry (2008)  
<http://worldinquiry.case.edu/bankInnovationView.cfm?idArchive=640> (último acceso el 2 de noviembre de 2013)
- Worldinquiry (2013)  
<http://worldinquiry.case.edu/bankInnovationView.cfm?idArchive=600> (último acceso el 9 de noviembre de 2013)
- Zsolnai, L. (2010). "Ethics needs spirituality", en Sharda S. Nadram y Margot Esther Bordem (eds). *Spirituality and Business. Exploring Possibilities for a New Management Paradigm*. Springer, Heidelberg, Dordrecht, London, New York.
- (2014). "Materialistic versus Non-materialistic Value-orientation in Management", en Knut J. Ims y Lars Jacob Pedersen (eds). *Business and the Greater Good – Rethinking Business Ethics in the Age of Economic Crisis*. Cheltenham, Edward Elgar Publishers (en prensa).



# ¿Podemos formar líderes responsables?

## ¿Podemos aprender algo de China y Singapur?<sup>1</sup>

HENRI-CLAUDE DE BETTIGNIES\*

Revista Cultura Económica

Año XXXII • N° 88

Diciembre 2014: 47-63

**Resumen:** El autor sostiene que el desarrollo de "líderes globalmente responsables" es un imperativo categórico y presenta los desafíos que enfrentan las escuelas de negocios para desarrollarlos. Luego, estudia la posibilidad de extraer alguna lección de China y de Singapur, y finalmente, propone acciones alternativas para desarrollar líderes responsables.

**Palabras clave:** líderes responsables; ética de los negocios; China; Singapur; globalización

*Can we develop the "responsible leaders" we need? Any learning from China and Singapore?*

**Abstract:** *The author proposes that the development of "globally responsible leaders" is a categorical imperative and develops what are the challenges faced by business schools to develop such leaders. Then, he explores whether some learning could possibly be drawn from China and from Singapore, and in the last part, he proposes alternative actions to develop responsible leaders.*

**Keywords:** *responsible leaders; business ethics; China; Singapore; globalization*

### I. Introducción

He venido a Singapur con regularidad, durante los últimos 50 años. He visto como se ha transformado, o ha sido transformada, con enorme eficacia (por cerebros con visión y voluntad, por manos afectas al trabajo duro y con habilidades) a lo largo de estas cinco décadas. En el resto del mundo, el aprendizaje potencial a partir de los logros de Singapur parece haber sido subestimado o simplemente ignorado. ¿Se habrá convertido en una isla de

prosperidad, con calidad de vida, seguridad, excelencia en los servicios, innovación y una sociedad civil feliz, dentro de un planeta agotado por el abuso de la naturaleza, con ciudades sacudidas por la violencia urbana y sociedades fracturadas por las brechas que han provocado un *apartheid* global?

Para evitar tal pesadilla como legado para nuestros nietos, propongo el desarrollo de "líderes responsables globales" como imperativo categórico de

\* INSEAD, Stanford Graduate School of Business - [henriclaude.debettignies@insead.edu](mailto:henriclaude.debettignies@insead.edu)

nuestro tiempo. Explicaré primero por qué necesitamos más "líderes responsables". A continuación, desarrollaré cuáles son los desafíos que enfrentan las escuelas de negocios para desarrollar este tipo de líderes, y en la tercera parte, exploraré la posibilidad de que pueda extraerse algún aprendizaje de China y de Singapur. Antes de concluir, propondré alternativas de acción (el "cómo").

## II. ¿Por qué necesitamos más "líderes responsables"?

En primer lugar, echemos un vistazo a nuestro planeta, nuestro mundo. "La innovación, el espíritu empresarial, la sostenibilidad", esas palabras de moda de nuestro tiempo, se dan como la receta para impulsar la dinámica de las economías emergentes o para revitalizar las economías europeas en dificultades. ¿Realmente pueden ser la piedra angular sobre la cual construir un "vivir juntos" viable para el mundo de hoy – un mundo que no pertenece a nosotros, sino que tomamos prestado de nuestros nietos? Mi respuesta es negativa.

La tecnología digital con la innovación disruptiva, la globalización que hace lo posible por aprovechar las ventajas comparativas de las naciones, la desintermediación y un impulso constante para mejorar la eficiencia reduciendo los costos, todos son factores que supuestamente alimentan el optimismo para el futuro del mundo. Sin embargo, la observación del estado del mundo actual pone en cuestión tal optimismo.

Nuestro planeta está en peligro. Está amenazado por desastres ambientales – cambio climático, desertificación, guerras del agua, agotamiento de los recursos naturales, extinción de especies, entre otros problemas. En efecto, el último informe de WWF presenta conclusiones alarmantes:

El planeta está enfermo y la posibilidad de curarlo es cada vez más incierta en la medida en que la presión que ejerce la humanidad sobre los ecosistemas es tal que hoy en día necesitamos un planeta y medio para satisfacer las necesidades de recursos naturales del hombre, y la biodiversidad ha disminuido en un 52% entre 1970 y 2010 (WWF, 2014).

Por otra parte, la población del planeta prácticamente se ha triplicado desde 1950 hasta la actualidad, puesto que la población mundial asciende a los 7 mil millones de habitantes y se espera que alcance los 9 mil millones en 2050. ¿Dónde está emergiendo hoy el liderazgo globalmente responsable capaz de evitar una mayor erosión de nuestra probabilidad de sobrevivir en paz?

En un mundo donde nunca ha habido tanta creación de riqueza ni tanta tecnología sofisticada disponible, y en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo como el nuestro, ¿donde produciremos los líderes globalmente responsables necesarios para encontrar soluciones a tantos desafíos? El cáncer de la corrupción, la creciente desigualdad de ingresos, la exclusión, la violencia – en las ciudades, en las familias, en las escuelas – el desempleo y el subempleo, tienen consecuencias dramáticas en nuestro "vivir juntos". Nos hemos dado cuenta – muy tarde – de que algo debe estar mal en la forma en que manejamos nuestro planeta y nuestras sociedades. No podemos seguir abusando del medioambiente, idealizando el crecimiento, y dejando que las empresas se centren cada vez más en el dinero y no en la persona, de modo que los beneficios de la globalización se pierdan en externalidades no controladas, mientras que el aspecto financiero y la

mercantilización de la vida van provocando dramáticas consecuencias cada vez más visibles. Así es que la crisis financiera – síntoma de la enfermedad de nuestra ideología dominante y amenaza de todo el sistema financiero mundial – cuenta entre una de sus grandes consecuencias el aumento de la desconfianza de la sociedad civil hacia un liderazgo empresarial que ha privatizado las ganancias y externalizado las pérdidas.

El tren de la globalización no tiene conductor en una pista caótica y con un futuro neblinoso: nuestra esperanza de que el progreso científico y la innovación van a resolver los problemas – produciendo una tierra de leche y miel – es una ilusión, sobre todo en momentos en que tenemos en perspectiva un *apartheid* mundial. En resumen, el modelo neoliberal dominante, que ha llevado a tantos progresos y beneficios, está mostrando sus límites y los líderes de pensamiento más ilustrado consideran que confiar en él nos conducirá directamente a chocar contra la pared. Es indudable que hemos sido mejores para producir riqueza que para distribuirla, algo que resulta evidente al contemplar las brechas de ingresos tan visibles hoy.

Ahora bien, ¿desde dónde puede generarse el cambio? Si consideramos como opción efectuar un cambio de herramientas, que frecuentemente termina siendo vino viejo en botellas nuevas, no funcionará. Necesitamos un cambio de nuestro paradigma dominante, un cambio en nuestras prioridades, en nuestro modo de pensar, y tenemos que revisar nuestros valores. Por otro lado, las "primaveras árabes" no parecen ser la respuesta, y los "*Occupy Wall Street*" parecen hacer más ruido que crear una verdadera transformación. Así es que "*Occupy Central*" termina siendo un silbato ruidoso, y al día de hoy, todavía con consecuencias poco claras.

Necesitamos tener una visión del mundo en que queremos vivir y trabajar hacia su realización, pero fundamentalmente tenemos que superar la instancia de cuestionamiento de nuestro paradigma neoliberal actual, hacia un paso más profundo: tenemos que estar dispuestos a cambiarlo.

Allí es donde surge la pregunta: ¿por dónde empezar? ¿Por dónde empezar en un mundo que no tiene un gobierno global, donde los gobiernos generalmente son prisioneros del corto plazo, en el cual los individuos – y en particular los jóvenes – están en busca de sentido, donde la sociedad civil todavía vacila en ocupar las calles, y donde el "crecimiento" y/o el ganar dinero parecen ser los principales impulsores de la conducta individual y empresarial? Ciertamente, necesitamos generar "líderes responsables".

### III. Los desafíos de las escuelas de negocios para lograr la metamorfosis

Probablemente, la opción más eficaz para lograr el cambio necesario sea comenzar en un espacio que posee cierto poder. La empresa es la institución por excelencia donde se crea valor económico (puestos de trabajo, productos y servicios, innovación, contribución de impuestos, desarrollo de la comunidad, etc.), y luego la creación de valor está asociada con el poder, que implica una responsabilidad ("el poder obliga"). De ahí que propongo, para iniciar la transformación necesaria, un cambio de mentalidad de los hombres y las mujeres en la parte superior de la empresa: son quienes tienen poder y pueden hacer una diferencia.

Sin embargo, ¿de dónde provienen esos líderes? Un gran número de ellos se desarrollan en las instituciones que juegan un papel clave en el surgimiento de los líderes: las escuelas de negocios. Producen los futuros líderes

empresariales, entrenan a los gerentes actuales y tratan de iluminar a los altos ejecutivos corporativos. Influyen, "programan" a todos los que confían en ellos como un lugar para adquirir o desarrollar liderazgo y capacidad de gestión. Ciertamente, las escuelas de negocios crean y comparten conocimientos, construyen modelos, crean algoritmos, enseñan teorías y fomentan prácticas para aplicarlas; y todo el conocimiento producido y compartido se basa en valores, supuestos, hipótesis, paradigmas. De hecho, cada modelo, cada herramienta que se enseña en las escuelas de negocios está impregnada de valores – ya sea que los haga explícitos o no.

El paradigma económico dominante – sobre el cual se construyó el sistema neoliberal, el gobierno corporativo y los procesos de gestión en uso hoy en día – es la piedra fundacional de la educación de gestión en la mayoría de las escuelas de negocios, tanto en Occidente como en Singapur, y tanto en China como en Estados Unidos. Este modelo incluye algunos supuestos básicos de la teoría neoclásica:

- Una visión racional del hombre: el *homo oeconomicus* como animal racional, cuyo comportamiento es guiado por el interés propio – que induce a una glorificación de ese interés individual, no siempre iluminado.
- El hombre concebido como "recurso humano".
- El objetivo de la empresa como maximización del valor para el accionista – que induce a una obsesión con la constante mejora de los márgenes y a "un enfoque miope en las ganancias trimestrales y en los cambios de precios de las acciones a corto plazo" (Beinhocker y Hanauer, 2014: 7).

- Las regulaciones vistas como restricciones inevitables de cumplimiento por parte del gobierno (a ser exploradas en busca de lagunas y creativamente interpretadas).

- Precios fijados por el mercado. Todo tiene un precio y puede ser objeto de comercio (por ejemplo, la vida, las partes del cuerpo, los embriones congelados, el útero, etc.).

En este sistema, a partir de su formación obtenida en las escuelas de negocios, los estudiantes, administradores y líderes se sienten protegidos por algunos de estos supuestos: "Si es legal, es ético"; "El fin justifica los medios"; "Los buenos terminan últimos"; "Lo que no se ve, no se descubre"; "Tomar atajos no es una opción, lo hace todo el mundo"; "¡Dada la competencia, no hay elección!"; "El problema con el supuesto de que las empresas pueden tener éxito y al mismo tiempo hacer las cosas bien es que en realidad el mercado no funciona de esa manera".

De este modo, no debería resultar extraño que con tal evangelio gerencial se produzcan más imbéciles morales que líderes responsables. Aún no hemos diseñado cárceles a medida para los CEOs pero los ex alumnos de las escuelas de negocios quizás estén desarrollando una experiencia en ese sentido. Las escuelas de negocios – especialmente en los últimos 10 años – han sido duramente criticadas desde fuera, es decir por la sociedad civil, así como por parte de académicos desde dentro, en su propia facultad, por producir líderes pero no "líderes responsables". Fragar balances, tomar atajos, escapar del rendimiento de cuentas, falsificar datos o productos, etc., pecados no siempre atribuidos a *traders* impulsados por la codicia, han empañado la imagen de los líderes

empresariales. Se los percibe como ineficaces para utilizar el poder y la responsabilidad de su cargo, para participar en la creación de valor compartido, o para influir en las políticas para el bien común. El fallecido Sumantra Ghoshal, un conocido referente intelectual de LBS escribió:

Las escuelas de negocios no tienen que hacer mucho más para ayudar a prevenir futuros Enron; solamente tienen que dejar de hacer muchas cosas que hacen actualmente. No necesitan crear nuevos caminos, sino simplemente dejar de enseñar algunos viejos (...) Pero antes de hacer algunas de estas cosas, los profesores de las escuelas de negocios necesitan reconocer su propia responsabilidad en el surgimiento de los Enron. (Ghoshal, 2005: 77)

Y agregó: "más específicamente, sugiero que mediante la propagación de teorías amorales ideológicamente inspiradas, las escuelas de negocios han liberado activamente a sus estudiantes de cualquier sentido de responsabilidad moral" (Ghoshal, 2005: 76) y la "teoría de la agencia, que subyace el entero edificio intelectual en apoyo de la maximización de valor para los accionistas tiene poco poder explicativo y predictivo" (Ghoshal, 2005: 80).

Recientemente, un colega, Craig Smith, en su exposición en la conferencia académica internacional INSEAD sobre el tema de la finalidad de la empresa, expresó:

La concepción estándar del principal agente de la función del gerente, muy extendida en las escuelas de negocios, está mal fundamentada (...) sin embargo, mal fundada o no, la teoría económico-financiera de la empresa

informa aún hoy mucho de lo que enseñan las escuelas de negocios a lo largo de todos sus planes de estudios, y sostiene de modo generalizado que el objetivo de la empresa es maximizar el valor para los accionistas. (Smith, 2013)

Además, añadió que "El énfasis exagerado en las ganancias a corto plazo a expensas de la prosperidad a largo plazo se ha convertido en la nueva norma a pesar de sus consecuencias negativas" (Straub, 2014: 13) y una reciente encuesta de McKinsey muestra que "la presión para generar resultados a corto plazo ha aumentado en los últimos cinco años (...) el credo del valor para los accionistas todavía tiene un férreo poder sobre los ejecutivos corporativos y su gobernanza" (Straub, 2014: 13).

No es sólo – sostiene S. Ghoshal – la dimensión "moral" del comportamiento de las empresas y/o del individuo lo que parece faltar en la enseñanza de las escuelas de negocios. "No sólo es la moralidad, empero, la que ha sido víctima de este esfuerzo de los académicos de negocios para convertir la administración en una ciencia: el sentido común, también" (Ghoshal, 2005: 80).

Entonces, ¿podemos desarrollar "líderes responsables" cuando enseñamos mal las cosas a las personas que tendrán que lidiar con graves responsabilidades? La multiplicación de las críticas desde tantos lugares ha suscitado reacciones defensivas de la comunidad de las escuelas de negocios: decanos, profesores, asociaciones profesionales, que ofrecen distintos argumentos tales como: "Siempre ha habido ladrones"; "Producir *Cordon Bleu* fraguando los libros no es nuestro objetivo, sino sólo un subproducto de una enseñanza efectiva en contabilidad y finanzas a los estudiantes creativos"; "El Premio Nobel Milton Friedman sigue siendo tan

relevante hoy como hace 40 años"; "La planificación fiscal, la gestión tributaria global, la creatividad impositiva, la eficacia tributaria son un arte que debe ser enseñado"; "No enseñamos valores, ofrecemos conceptos, modelos, métodos, herramientas"; "Nuestros estudiantes ya tienen sus valores cuando ingresan a las escuelas de negocios".

Junto con estos argumentos defensivos, varias escuelas-líderes se han comprometido con la autocrítica, rediseñando profundamente su plan de estudios. Sin embargo, en la mayoría de los casos sólo se trata de cambios superficiales en los que se agrega un curso electivo en ética empresarial, en RSE o en la tendencia actual de sostenibilidad.

En algunos pocos casos se han establecido grupos de trabajo para revisar el plan de estudios, y un año más tarde se han realizado cambios estructurales en los programas de MBA, reorganizando el núcleo y/o los cursos optativos de primer o segundo año, junto con algún cambio de etiquetas. Pero no existe ningún curso electivo en ética, ni referencias ocasionales a los códigos de conducta o a la RSE en el plan de estudios que fortalezcan la fibra moral del estudiante o la brújula moral del gerente.

Si realmente se persigue desarrollar "líderes responsables", el plan de estudios de la escuela de negocios tiene que ser re-pensado, incluyendo un cambio del paradigma dominante, una discusión a fondo sobre la finalidad de la empresa y nuevos cursos con temas completamente diferentes, como por ejemplo, historia, sociología, imaginación, espiritualidad, sentido común, frugalidad, cooperación y competencia.

De este modo, es el paradigma dominante sobre el cual se apoya el capitalismo desde hace muchos años, el que tiene que ser cambiado. Se requiere de una revolución copernicana, un verdadero cambio de en las reglas del

juego. Tenemos que aceptar que algo funciona mal en la economía neoclásica dominante. Tal como señala el *McKinsey Quarterly*:

A pesar de su capacidad para generar prosperidad, el capitalismo está bajo ataque (...). La crisis financiera de 2008, el estancamiento de la clase media en muchos países desarrollados y el aumento la desigualdad de ingresos están desafiando algunas de nuestras creencias más profundas acerca de cómo debería estar organizada una sociedad justa y que funcione bien (...) A pesar de sus logros históricos, es fácil darse cuenta que algo anda mal en la forma en que el sistema está funcionando hoy en día. (Beinhocker y Hanauer, 2014: 1-2)

Conceptos tales como *homo oeconomicus*, utilidad o mercados eficientes son hoy cuestionados por los economistas del comportamiento y la investigación empírica. Es significativo el alcance de la idea de que es necesaria una transformación. Pero aun así los cambios de paradigma son procesos de difícil implementación puesto que generalmente los profesores están anclados en el pasado y "programados" en el paradigma dominante; por su parte, los decanos suelen evitar tomar riesgos asociados con cambios drásticos o innovaciones radicales. Frente a este contexto, debemos encontrar decanos iluminados, dispuestos a tomar el camino menos transitado, a tomar riesgos, y a innovar, más allá de la exploración de las nuevas tecnologías de enseñanza, tales como las MOOCs.

Por otra parte, es necesario promover la creación de instituciones de enseñanza originales fundadas sobre un concepto de educación en administración basado en una nueva definición de los fines de la empresa como un ecosistema de

actores interdependientes para crear valor compartido para el beneficio de la sociedad: "La empresa sirve a la economía, la economía está al servicio del bien común, y el bien común, al servicio de la persona", como propusimos en el *Manifiesto de Zermatt* ([www.zermattsummit.org](http://www.zermattsummit.org)). El mundo ha cambiado. Está naciendo una nueva civilización en la que la sostenibilidad tiene que ser alimentada por la responsabilidad. No esperemos que la naturaleza y la sociedad usen la violencia para decirnos que es demasiado tarde.

En un mundo donde la tecnología digital está trayendo una revolución tan importante como la revolución industrial hace 150 años – hoy vemos robots contruidos sobre algoritmos cada vez más sofisticados – donde la nanotecnología se está volviendo omnipresente en nuestras fábricas, en nuestras ciudades, en nuestros hogares – con desplazamiento del trabajo como una de sus consecuencias; y donde las redes sociales transforman nuestras relaciones interpersonales e influyen en los procesos de la sociedad, estamos obligados a enfrentar nuevas preguntas, y nuevos dilemas derivados de esta nueva civilización emergente. Posiblemente nos encontremos con luditas que se nieguen a ver la naturaleza del cambio, hablen de una crisis y combatan la innovación tecnológica. Nos recordarán a los conductores de carros de caballos preocupados por mejorar sus ganancias de productividad a través del aumento de la velocidad de su caballo, justo en el momento en el auto estaba saliendo a las calles. En efecto, estamos frente a un cambio civilizatorio que requerirá de líderes responsables, hombres y mujeres con una visión sobre los fines – la sociedad que queremos crear – y no sólo preocupados por los medios. Tendrán que ser capaces de anticipar las consecuencias de la metamorfosis que estamos viviendo hoy

y desarrollar un estilo de liderazgo que se acomode a las nuevas expectativas de su equipo y de la sociedad. Asimismo, tendrán que contar con una brújula interna para navegar en el complejo entorno de incertidumbre, corporativo, tecnológico y social. Para hacer frente a las presiones contradictorias de sus muchos grupos de interés, los "líderes responsables" serán muy requeridos en todos los ámbitos.

#### IV. ¿Podemos aprender algo de China y de Singapur?

A continuación, analizaremos la situación en Asia. ¿Podemos aprender de la observación del papel de los "líderes responsables" en China y en Singapur, considerando que en el primer país se está gestionando su renacimiento, y en el segundo, construyendo su éxito?

Recientemente, he pasado cinco años en China, dando clases, entrevistando personas, aprendiendo, creando y administrando una unidad de investigación, el Centro Euro-Chino para el Liderazgo y la Responsabilidad (ECCLAR). A través de mi trabajo, enseñando a los MBA y EMBA –mandos intermedios, altos ejecutivos del sector privado o de las empresas estatales– he aprendido mucho. La destacada actuación de la economía china –que sacó a 500 millones de personas de la pobreza, construyó una infraestructura de primer nivel para ponerse al día rápidamente en un número cada vez mayor de sectores industriales y de servicios con el fin de realizar una transición política suave y lograr una preeminencia global en su camino a convertirse en la economía número uno– explica el legítimo orgullo de los empresarios, líderes y gerentes chinos. Se debe dar un crédito a la dirección del país por su visión, sus políticas y su aplicación. Además,

debemos reconocer que cuando se tiene que gestionar un país de mil trescientos millones de personas, cuando no existe un caso similar que le proporcione un modelo y cuando el impresionante tamaño del país suele cambiar la naturaleza y la definición de los problemas, no se está muy receptivo a recibir lecciones de otros.

Si bien me abstuve de involucrarme en un debate sobre la ideología, sí me involucré en cuestionar a los líderes, administradores y estudiantes jóvenes acerca de su responsabilidad en el alivio de las externalidades negativas del crecimiento rápido, como por ejemplo, la destrucción del medio ambiente, el soborno y la corrupción, las violaciones a la propiedad intelectual, la integridad del producto, la seguridad de los trabajadores, etc. Los debates públicos –cuando me lo permitían– y las discusiones en clase provocaban siempre –después de un significativo silencio– un debate acalorado ya que esas cuestiones son sensibles, no convencionales y no se espera que sean discutidas en las escuelas de negocios. Por ejemplo, el tema de la corrupción –hoy el tema más candente en China– no era hace tres años un problema que valiera la pena o fuera apropiado para discutir en un salón de clases. Se trataba de un problema demasiado sensible, demasiado viejo o culturalmente arraigado, y demasiado complejo, por lo que se me propusieron muchos argumentos para evitar un debate abierto y pasar a otro tema:

- Siempre ha existido, incluso antes de Confucio; es la tradición en esta cultura: una "norma de reciprocidad".
- No afecta al desarrollo sino que estimula el intercambio –por ejemplo, nuestro crecimiento económico, más del 9% durante varias décadas.

• No hay nada malo en ello: todos lo hacen, en todas partes, en China – por ejemplo, en la empresa, en el hospital y en la universidad.

• Existe también en la Unión Europea o en los Estados Unidos: lo llaman "grupos de presión" –*lobbying*– "facilitaciones de pago", "tareas de aprendizaje". "Todos los años se paga más de US\$ 1 billón en coimas en todo el mundo" (UNGC, La empresa contra la corrupción, 2011).

• No tengo otra opción, si me detengo, mis competidores no lo harán, seré penalizado y pronto estaré fuera del negocio.

• Se trata de un sistema de distribución del ingreso paralelo.

• En China no hay alternativa si usted quiere hacer negocios.

• Es muy funcional: es el aceite que hace funcionar la maquinaria burocrática.

• Es deducible de impuestos en su país: así, incluso para el gobierno es normal.

• Yo no lo llamo la corrupción: es sólo un costo de transacción.

• Yo no lo hago, tengo un Mr. Fix: él lo maneja muy bien.

• Nosotros tenemos un presupuesto para ello.

• En su país usted da una propina, aquí se da una coima: ¿cuál es la diferencia?

Cuando preguntaba qué se podía hacer sobre esta situación, en el caso de que se admitiera que la corrupción necesitaba ser reducida, las respuestas de hace tres años implicaban "pasar la pelota", es decir, no se consideraba parte de la responsabilidad del líder.

• ¡Nada!

• No es un problema.



- Algo... pero ¡más tarde!
- Yo no estoy a cargo.
- No tengo lecciones que dar.
- El gobierno tiene que hacerlo – ¡y lo hace! ahora.
- Es el trabajo de las organizaciones internacionales, por ejemplo, agencias de Naciones Unidas, Banco Mundial, OMC, OCDE, ICC, o de algunas ONG, etc.

Sin embargo, dentro y fuera de China, las posiciones mostraron más variedad:

- "La corrupción no ha descarrilado el ascenso económico de China, pero está arruinando el objetivo del establecimiento de un Estado de Derecho. El gobierno chino tiene más de 1200 leyes, reglas y regulaciones contra la corrupción, pero su implementación es ineficaz" (Prof. GAO Quanxin, de la Academia China de Ciencias Sociales).
- "La corrupción es el cemento que mantiene al partido unido. Deshacerse de ella no es factible, en tanto se mantenga este sistema" (Prof. Minxin PEI, Claremont McKenna College) (The New York Times, 4 de Septiembre de 2009).

El desarrollo de la responsabilidad empresarial en China es todavía hoy un enorme desafío: el país tiene una tradición polvorienta, prevalece una orientación materialista y de gratificación a corto plazo, hacer dinero es el principal objetivo, y no se asoma una crisis moral. ¿De dónde vendrá entonces la presión para lograr una mayor responsabilidad? ¿Qué puede aumentar la posibilidad de desarrollar "líderes responsables"? ¿Será la certificación de la norma internacional, por ejemplo, de Responsabilidad Social 8000 (SA8000)? ¿La participación

voluntaria en los esfuerzos internacionales, por ejemplo, el Pacto Mundial, los códigos de conducta de la OCDE, la CRT? ¿Los códigos de conducta? ¿Los sindicatos? ¿La presión de los medios? ¿Las presiones de la sociedad civil, los medios de comunicación, las ONG, los consumidores? ¿La educación, por ejemplo, en las escuelas de negocios? ¿Los líderes empresariales "responsables"? ¿La transferencia de prácticas de gestión? ¿Mayor integración en el proceso de "globalización"? ¿La RSE?

China ha tomado el camino de la RSE, pero con características chinas –en general vista esencialmente como filantropía– lo cual provoca mucho escepticismo o incluso cinismo. "Muchos hablan de ella, pero nadie sabe qué es: hay tantas definiciones, se trata de un concepto vago". "Es sólo otra palabra para la filantropía: ya lo hacemos". "Es demasiado cara, es para los ricos: nosotros no nos lo podemos permitir; no suma ganancias". "Estamos muy apretados (explotados) por las empresas extranjeras y nuestros márgenes son muy estrechos: no podemos hacerlo". "La RSE tiene que ver con el "bien común": no estoy a cargo del "bien común". Ese es el trabajo del gobierno". "La RSE es cosmética, un truco de relaciones públicas: es falsa, no necesitamos un escaparate; es un concepto occidental, no encaja aquí, nosotros tenemos nuestra propia manera china de hacer las cosas y no la necesitamos. Ahora no, ¡en cinco años!".

Por otra parte, en tanto palabra de moda, se ha generado un efecto de saturación de RSE, y ya no es algo atractivo. Esto se expresa en ideas como las que siguen: "Mis competidores no hacen esto: ¿por qué lo haría yo mismo y así dispararme en un pie?" "Una empresa no puede tener "responsabilidad". Sólo una persona puede tener

responsabilidad". "Puede ser bueno para las grandes empresas, para las empresas estatales, pero no para mí, soy demasiado pequeño". "Al consumidor no le importa: es demasiado pronto para preocuparse; vuelva en cinco años".

Más allá de todos esos comentarios escépticos o negativos, en la actualidad, China está verdaderamente comprometida con esto y Pekín desea que el discurso sobre el desarrollo de los "líderes responsables" pueda convertirse en algo concreto. En tal sentido, la SASAC induce los SOEs –pequeños en número, ricos en activos (aunque decrecientes)– para convertirse en modelos de conducta; por otra parte, el establecimiento de la CELAP (y otras tres Academias similares) para enseñar Liderazgo Responsable, y los muchos discursos de los líderes del PCCh, son todos ejemplos de la preocupación del PCCh por el liderazgo responsable. Se está imponiendo por fuerza del gobierno como un dispositivo de protección para mantener su credibilidad y la confianza de la opinión pública, con el fin de permanecer en el poder.

Es importante el papel del gobierno, sobre todo hoy en día, en cambiar la conducta de los líderes empresarios –en las empresas estatales, en las empresas privadas y en las multinacionales– en términos de corrupción, aumentando las sanciones por contaminación y daños en el medio ambiente, mejorando los ingresos y la situación de los trabajadores migrantes, modificando las regulaciones *hukou*, todos ejemplos de la voluntad de hacer más visible la responsabilidad, más allá de la palabra de moda. Se pretende dar una señal que indique: "Lo haremos predicando con el ejemplo".

Sin embargo, el área del liderazgo responsable no es donde China tiene más para ofrecer a quienes desean aprender de su rendimiento y sus logros. Su gran fuente de saber es su capacidad para resolver problemas a medida que surgen, desarrollando y aplicando

soluciones, y su capacidad de conciliar contradicciones, armonizando la interdependencia del *yin* y el *yang*. Su capacidad para conducir su ambición a través de una visión a largo plazo –evitando hasta ahora los extremos (*hybris*)– pero también para aprovechar su pragmatismo a través de aplicaciones efectivas y rápidas de corto plazo.

Por su parte, si lo que Singapur puede aprender de China sigue siendo modesto, esta afirmación no parece ser cierta en caso contrario. Se puede aprender mucho de la experiencia de Singapur. En efecto, su liderazgo visionario, firme y sostenido en la parte superior de la sociedad, su confianza en el imperio de la ley, el ejemplo de sus líderes políticos, son los ingredientes de la receta de Singapur para producir un liderazgo responsable.

Al observar el éxito de este país, los líderes chinos pueden tener la confirmación de que el Mandato del Cielo en realidad proviene de su gente –como afirmara Mencio, 370 a.C. - 289 a.C.– y de ahí la necesidad de auscultar los sentimientos de la población sobre el gobierno y las políticas –por ejemplo, el movimiento "Devuélvanme mi CPF", la protesta masiva ocurrida contra el seguro social obligatorio– y de tomar medidas cuando el apoyo de la opinión pública cae o cuando la "elección" hace que el Partido de la Acción Popular caiga del 70% al 60%. El énfasis en el Estado de Derecho, en la honestidad de los funcionarios públicos, adecuadamente compensados, en una meritocracia cuidadosamente administrada, son los ingredientes de la receta de Singapur para construir un entorno limpio que ha atraído a la inversión extranjera. Otras varias áreas de la estrategia de Singapur, incluida su aplicación pragmática y su disposición para aprender en forma selectiva de las experiencias extranjeras y de sus propios fracasos, pueden ser fuente de aprendizaje para los demás.

En China, ya sea en su política de suministro de alimentos, en sus esfuerzos por fomentar la familia para compartir la carga de cuidar de una población que envejece rápidamente, se ve una promoción de la responsabilidad, reforzada por el comportamiento de liderazgo responsable del gobierno y por algunos de sus logros. Pero incluso en el proceso de convertirse en la potencia mundial que es hoy y de definir el liderazgo responsable asociado a su poderío, China puede beneficiarse estudiando cómo Singapur ha abrazado el concepto westfaliano de igualdad entre los Estados (Low S. T., 2008), para mejorar el equilibrio de poder en la región, o cómo busca crear una sociedad justa y equitativa, mirando hacia afuera, combinando la "cabeza dura" con el "buen corazón". De hecho, el camino hacia el éxito no puede ser el mismo para la hormiga pequeña y diligente y para el elefante enorme y ambicioso, pero ambos tienen que encontrar la armonía en la construcción de su futuro común en la tienda de porcelana frágil del planeta.

La democratización de las expectativas, la búsqueda de la emancipación, la difusión de "valores emancipadores" (Welzel, 2013) que hacen hincapié en la libre elección y en la igualdad de oportunidades, se observa cada vez más en todo el mundo. Esto inducirá hacia una preferencia por un liderazgo inspirador, "responsable", en tanto que el cumplimiento por medio "del palo y la zanahoria", o el paternalismo de un Estado niñera serán desafiados cada vez más. La posición de autonomía observada entre la generación más joven –referida recientemente por Ho Kwon Ping en su conferencia S.R. Nathan– puede ser parte de esta evolución en todo el mundo.

Occidente puede aprender de China si fuera un "laboratorio" donde se desarrolla un modelo original de

sociedad: la mezcla de la pesada mano del PCC con la mano del mercado ha dado más libertad; el control de la expresión del individuo junto a una progresiva libertad de mercado "con características chinas", dentro de un Estado de Derecho (con "características chinas"). En definitiva, un modelo híbrido, sin la limpieza del Partido de Acción Popular y la confianza de la gente de Singapur, pero con un liderazgo entusiasta en promover la responsabilidad. Para China, el jurado aún está deliberando.

Asimismo, Occidente está aprendiendo de Singapur, un Estado rico, conocido como el jardín del Pacífico gobernado por una élite ilustrada, durable y responsable –capaz de implementar una visión con pragmatismo estratégico– que hace frente a la turbulencia global de un modo ágil, tratando de desarrollar una intuición acerca de las expectativas de la joven generación cuya confianza será indispensable para su supervivencia. El optimismo será posible en tanto se cultive la innovación, y exista un liderazgo responsable que escuche y gestione el cambio con habilidad y a tiempo.

## V. ¿Cómo podemos desarrollar los "líderes responsables" que necesitamos?

Si necesitamos desarrollar líderes más responsables, hombres y mujeres de carácter, preocupados por el Bien Común, que "cuidarán de los otros"; y si pragmáticamente, decidimos empezar por la empresa, debido a su poder como el principal creador de valor en la sociedad, y en sus niveles altos, entonces la responsabilidad de las escuelas de negocios resulta evidente y esencial.

El desafío es enseñar un nuevo paradigma que no se base en el crecimiento perpetuo, en la maximización

del valor de las acciones, en el corto plazo, en la idea de que los recursos naturales son infinitos, en un exceso de confianza en las soluciones de la ciencia y la tecnología, ni en la creación de necesidades para atraer el consumo.

- En las escuelas de negocios líderes, cambiar el paisaje mental de los profesores, superando la resistencia de los académicos educados (PhD, DBA) en escuelas similares con profesores cuya carrera entera se ha hecho en el marco del paradigma neoliberal dominante, será un enorme desafío. Los conceptos de "frugalidad" y "decrecimiento" no han sido parte de su educación, sino que sólo "sustentabilidad" puede haber entrado hace relativamente poco tiempo en sus planes de estudios. Actualmente, los profesores de las escuelas de negocios tienen sus raíces en el modelo dominante, y desafiar su forma de pensar, invitándolos a cuestionar su definición de la finalidad de la empresa será muy difícil. En particular, los economistas –generalmente a cargo de áreas, departamentos o escuelas– han sido "programados" en el paradigma dominante, y desafiar su marco conceptual sacude sus conocimientos especializados, su excelencia y la comodidad de su posición actual.

- La creación de un grupo de trabajo, un equipo multidisciplinario de colegas dentro de una facultad, para desarrollar un nuevo plan de estudios, un grupo dispuesto a asumir el riesgo de la innovación y del rediseño de contenido de cursos basados en un nuevo paradigma, podría ser posible. Sin embargo, por la razón mencionada anteriormente, el número de candidatos para unirse a un grupo de trabajo de este tipo sea probablemente modesto. Su carrera podría estar en juego debido a las dificultades para publicar en las revistas académicas de nivel A, en las que los consejos editoriales todavía podrían ser

reacios a publicar artículos que sacudan su política editorial y su tipo dominante –aunque posiblemente modesto– de lectores. Para conducir tal grupo de trabajo se requeriría la identificación de un líder dispuesto a correr el riesgo en su carrera, asociado a la desviación de la ideología dominante.

- Se requeriría también de un decano inteligente y arriesgado, convencido de que la producción actual de los graduados no cumple con el requisito de fibra moral necesaria para el cambio en la civilización de nuestro planeta. Esta persona debería tener mucho valor para inducir o contratar a los profesores dispuestos y capaces de ir en el camino menos transitado, y de repensar y reconstruir todos los planes de estudio en los programas de MBA o en educación ejecutiva. Necesitaría contar con un apoyo mínimo de los demás *stakeholders* de la escuela, con el fin de ofrecer un aprendizaje aceptado o esperado por el mercado. Esos decanos son por el momento, aves raras, aunque existen algunos líderes de instituciones que están considerando este camino alternativo. En Europa (Lausana, Exeter), y en los Estados Unidos, un puñado de escuelas de negocios se están involucrando en ese camino.

- Se debería crear un nuevo centro de enseñanza, un *Greenfield Responsible Leadership School*. Tendría que ser financiado por un visionario, filántropo inteligente dispuesto a invertir en un proyecto innovador, a promover el desarrollo de los talentos necesarios para dirigir las organizaciones para las que el bien común no sería un resultado posible o un beneficio, sino un propósito legítimo. Los intentos en esa dirección han existido (Monterrey, México), existen o están en fase de desarrollo.

En dicha institución el largo plazo recibiría más importancia, se introduciría la sostenibilidad en todos los procesos de

toma de decisiones, el aprendizaje colaborativo recibiría igual atención que la competencia, se estudiaría la interdependencia entre el hombre y la naturaleza; además la socio-economía, la ecología, la historia y la filosofía enriquecerían el estudio de la economía basado en una definición diferente del hombre y de la finalidad de la empresa, de la interdependencia entre la empresa, el gobierno y la sociedad. Tal plan de estudios produciría hombres y mujeres con capacidad de liderazgo, imbuidos en un sólido conocimiento de la medida y del límite de su responsabilidad, con una sólida brújula moral, y que no verían en la ética y en la espiritualidad un asunto de religiosos o monjes. Para hacer un mejor uso de sus talentos serán fundamentales las habilidades en comunicación, en negociación, en autoconocimiento y en atención. El éxito de este tipo de educación, su progresiva visibilidad llevaría, a lo largo del tiempo, a que las instituciones educativas más tradicionales exploren programas innovadores similares, mientras que las nuevas tecnologías educativas podrían satisfacer su demanda en escala más amplia.

En esta línea de trabajo hacia un futuro sostenible, el Proyecto "50 + 20" ([www.50plus20.org](http://www.50plus20.org)) desarrollado por un equipo de líderes empresariales y académicos, por iniciativa de organismos internacionales (GRLI, PRME y WBSCSB) es un buen ejemplo. El proyecto imagina un mundo donde la empresa contribuye a la sociedad y ha diseñado un plan de estudios y una pedagogía para generar líderes globalmente responsables.

Por otra parte, la Cumbre de Zermatt, celebrada anualmente en Suiza desde 2011, a través de su propósito de "humanizar la globalización" es otro intento de inducir a una reflexión sobre el "liderazgo responsable" y traducirlo en el comportamiento empresarial. Como se mencionó anteriormente, el *Manifiesto*

*Zermatt* desarrolla la idea de que "la empresa está para servir a la economía, la economía está para servir al bien común, y el bien común para servir a la persona" (Manifiesto Zermatt, 2005). Si la visión dominante actual nos pone contra la pared, tenemos que encontrar otro camino para dejar un planeta habitable para nuestros nietos, sus nietos y las futuras generaciones.

En un proyecto de investigación entrevistamos a 68 presidentes y directores generales en Europa, Asia Pacífico, América del Norte y África, explorando cómo definen sus necesidades actuales de alta dirección. Identificamos cinco dimensiones que veían como necesarias para hacer frente a los desafíos de su posición de liderazgo: conciencia, visión, imaginación, responsabilidad y acción. Luego, diseñamos un programa de cinco días que reunió en Europa, California y Singapur a grupos de 15 directores generales –incluyendo a CEOs de 9 a 15 países– para analizar cómo podrían mejorar la dimensión de responsabilidad en el cumplimiento de su deber de liderazgo.

Los participantes se mostraron conscientes, en su trabajo, de que lo más grande no es lo mejor, de que en un planeta finito la economía no puede crecer para siempre, de que la frugalidad y una vida más simple, con una economía más "compartida" debería ser activamente promovida en los países de la OCDE, de que la mano del mercado no es el criterio definitivo, de que confiar exclusivamente en el autocontrol de los líderes empresariales es arriesgado; de que si todo el mundo hace algo mal, esto no significa que sea lo correcto; de que no existe una forma correcta de hacer algo mal, etc. Cerca de 900 CEOs participaron de este programa. Ahora bien, ¿ha cambiado el planeta? Probablemente, usted tenga la respuesta.

## VI. Para resumir y concluir

En primer lugar, el modelo dominante empujado por el crecimiento, impulsado por los resultados financieros y por un enfoque miope en las ganancias trimestrales y en los cambios en los precios de las acciones a corto plazo es insostenible. Abundan pruebas, a pesar de que el ambiente seguro y tranquilamente lujoso de Singapur parece no conducir a esa percepción. Ninguna ciudad-estado, ninguna isla, puede sobrevivir sin internalizar su ambiente exterior y rendir cuentas de su interdependencia.

Por otra parte, estamos experimentando un cambio de civilización que nos obliga a revisar muchos de nuestros modelos, teorías y supuestos. El requisito de cambiar el paradigma dominante que guía la acción de la mayoría de los líderes –tanto en el ámbito económico como en el político– es un proceso difícil. Para ello necesitamos líderes inteligentes y lo suficientemente responsables como para tomar las valientes decisiones necesarias para preservar la vida que podamos desarrollar juntos en nuestro planeta.

Teniendo en cuenta el papel de la economía en la formación de la vida, los líderes de las empresas con sus funciones de creación de valor, están en el asiento del conductor. En consecuencia, tienen que ser educados para poseer la voluntad y la capacidad de actuar con responsabilidad en el mundo del mañana, más allá de que hoy se encuentren ante un inmenso océano azul.

Sin embargo, hoy en día son pocas escuelas de negocios que están dispuestas a revisar el modelo utilizado hasta ahora, que les ha proporcionado los recursos para prosperar. Varios de sus agentes no quieren cambiar –ni ven la necesidad de un tal cambio de paradigma. Paralelamente, crece la presión de la sociedad civil y, en cierta

medida, de las agencias de acreditación, como por ejemplo, AACSB, EQUIS. En este contexto, en ausencia de una voluntad o capacidad para cambiar sus modelos y los supuestos sobre los que están contruidos, tendremos que depender de unos pocos individuos, y de unas pocas instituciones pioneras, o crear otras nuevas.

Por otro lado, reflexionando sobre China pudimos ver cómo, recientemente, los líderes de ese país tomaron la responsabilidad de evaluar las ventajas y las desventajas de un crecimiento de dos dígitos durante casi 30 años y el costo de la destrucción del medio ambiente – con el muy alto precio a pagar en las décadas que vendrán, y quizá por varias generaciones. Así, conscientes de las externalidades negativas de su actual modelo de desarrollo, están cuestionando los medios utilizados para alcanzar sus fines, y son explícitos acerca de la necesidad de ir hacia un desarrollo más equilibrado. Nuevas leyes y políticas, por ejemplo, para frenar la contaminación, la inversión pública en I + D para convertirse en líderes en tecnologías respetuosas con el medio ambiente, sanciones contra el soborno para frenar la corrupción, nuevas regulaciones en recursos humanos para mejores y más seguras condiciones de trabajo, entre otras medidas, están implementándose en este camino hacia el cambio. La idea rectora es que el "Mandato del Cielo" debe estar asociado con un liderazgo responsable que pueda mantener la confianza de la gente.

Por su parte, Singapur ha sido capaz de manejar un proceso efectivo equilibrando oportunidades y limitaciones. De este modo, el liderazgo y la visión en la parte superior de la sociedad, la baja corrupción, el pragmatismo estratégico y la construcción de confianza dentro de la sociedad, han traído los evidentes resultados de hoy. El futuro del país está

en manos de líderes responsables pero tendrán que asegurar la calidad de sus sucesores, que tendrán que ser confiables para escuchar las nuevas expectativas, las nuevas demandas y posiblemente los nuevos valores formados por la nueva civilización –ya visible al observar a la generación de los jóvenes.

En síntesis, China y Singapur son hoy en día y cada uno a su modo, un "laboratorio" de análisis excelente donde aparecen nuevas sociedades en proceso de ser inventadas. Es interesante notar que estas naciones no tienen una concepción modélica de la democracia participativa occidental a replicar en sus sociedades, sino que a partir de su propia dotación de recursos y tradiciones, buscan producir un sistema original, que en la actualidad no se ve en otros lugares.

En Occidente, las escuelas de negocios basaron su éxito en la capacitación de gerentes y de líderes de un mundo impulsado por el paradigma económico dominante y con una única finalidad. Sin embargo, ahora se ha descubierto que tal modelo de capitalismo produce una serie de externalidades negativas y que la sola búsqueda unidimensional del crecimiento y del valor para el accionista tiene consecuencias letales para el planeta.

El paradigma alternativo que está emergiendo en la actualidad define a la empresa como una unión de *stakeholders* orientados a la búsqueda de soluciones a los problemas del hombre para construir un "vivir juntos" a través de la creación de valor compartido. Tal paradigma requiere de la voluntad de participación en un cambio de amplias dimensiones.

Las escuelas de negocios, enfrentadas a una competencia cada vez mayor en todo el mundo, a las nuevas tecnologías de la educación, a las nuevas expectativas de la sociedad, tienen que internalizar las consecuencias de esas presiones, para integrar el nuevo

paradigma en sus investigaciones y enseñanza. La carretera será empinada y estrecha: la resistencia al cambio se mantendrá entre los muchos que privilegian los beneficios de la actual situación que se niegan a evaluar de manera realista sus consecuencias negativas. Sin embargo, el cambio será imprescindible para evitar el camino hacia un mundo fracturado en el cual el "vivir juntos" se torne imposible.

Entre los cambios prácticos asociados con el cambio de paradigma no todos los países tendrán que seguir el mismo camino a la misma velocidad, aunque las medidas para proteger el medio ambiente y la búsqueda de la emancipación deberían ser motivo de preocupación para todos. Los países ricos de la OCDE no tienen que volver a la edad de piedra, pero sí reducir el desperdicio de recursos, disminuir la presión para consumir, basarse más en el compartir en lugar de en el poseer, realizar un mejor uso de la economía local, fomentar la frugalidad, para señalar algunos de sus objetivos posibles. Estos cambios pueden ser iniciados, animados e implementados activamente por líderes responsables, y las escuelas de negocios son una fuente privilegiada para desarrollar tales líderes.

Asimismo, en esta era de la revolución digital y su impacto en todas partes en un mundo globalizado, está produciéndose una nueva civilización, de cuyas características sólo estamos viendo el comienzo. Las escuelas de negocios tendrán que formar líderes globalmente responsables para prosperar en la inmensidad de esta nueva civilización. Mi propuesta no es una ilusión, no es un sueño académico sino un imperativo categórico impuesto por la conciencia y la visión del futuro.

Me gustaría concluir con un proverbio africano: "Si crees que eres demasiado pequeño para hacer una diferencia, trata de dormir en una

habitación con un mosquito".

Traducción: Carlos Hoevel

### Referencias bibliográficas

- Bennis, W.G. y O'Toole, J., (2005). "How Business Schools Lost Their Way", en *Harvard Business Review*.
- Beinhocker, E. y Hanauer, N. (2014). "Redefining Capitalism", en *McKinsey Quarterly*, Septiembre.
- Bisoux, T. (2009). A Return to Reality, en *BizEd* 8(3): 16-22.
- Connolly, M. (2003). "The End of the MBA as We Know It?", en *Academy of Management Learning and Education* Vol. 2, N° 4: 365-367.
- Cornuel, E., (2005) "A vision for Business School", en *Journal of Management Development*, Vol. 24, 9: 768-829.
- Datar, S., Garvin D.A., y Cullen, P.G. (2010) *Rethinking the MBA*. Harvard Business School Press, Boston.
- de Bettignies, H.C. y Lepineux, F. (2009a). *Finance for a Better World*. Palgrave-Macmillan, Londres.
- (2009b). *Business, Globalization and the Common Good*, Peter Lang, Oxford.
- de Bettignies, H.C. y Tan, C.K. (2007). "Values and Management Education in China", en *International Management Review* Vol. 3, N°1: 17-37.
- de Bettignies, H.C. y Thompson, M. J. (2010). *Leadership, Spirituality and the Common Good*. Garand, Amberes.
- de Bettignies, H.C. (2013). "Developing Responsible Leaders: who is Responsible?" en *GRLI Reflections*, N°1: 1-18.
- (2013), "Can Business Schools Lead the Way to a World Worth Living in?" en Rothlin, S. y Haghirian, P., *Dimensions of Teaching Business Ethics in Asia*, Springer, Londres: 169-181
- de Woot, P. (2009). *Responsabilité Sociale de l'Entreprise: faut-il enchaîner Prométhée*, Economica, Paris.
- (2013). *Repenser l'entreprise*. Bebooks Editions, Bruselas.
- Etzioni, A., (2002). "The Education of Business Leaders", en *The Responsive Community*, Vol. 12, 4: 59-62.
- Fitzpatrick, L. (2008). "Will Business Schools Learn from Wall Street's Crisis?" en *Time*, 21 de septiembre.
- Gardiner, B. (2009). "B-Schools Rethink Curricula Amid Crisis", en *The Wall Street Journal*, Marzo: 27-29.
- Gentile, M. (2010). *Giving Voice to Values*. Yale University Press, Boston.
- Ghoshal, S. (2005). "Bad Management Theories are destroying Good Management Practices", en *Academy of Management Learning and Education* Vol. 4, N°1: 75-91.
- Green, H. (2007). "Are B-schools a Blight on the Land?" en *Business Week*, 5 de noviembre.
- Khurana, R. (2007). *From Higher Aims to Hired Hands*. Princeton University Press, Nueva Jersey.
- Low, S. T. (2008). "Leadership challenges for the 21<sup>st</sup> century", en *Global Leadership Forum*, Singapur.
- Moratis L., Hoff, J., and Reul, B. (2006). "A Dual Challenge Facing Management Education: Simulation-Based Learning and Learning about CSR", en *Journal of Management Development* Vol.25, N°3: 213-231.
- Muff, K. et. al. (2013). *Management Education for the World. A Vision for Business Schools Serving People and Planet*, Edward Elgar, Londres.
- Nair, C. (2014). "The hallmark of a good brand", en *Dialogue*, Septiembre- Noviembre: 80-83.
- Noiville, F. (2009). *J'ai fait HEC (et je m'en excuse)*. Stock, Paris.
- Pfeffer, J. (2002). "The end of Business Schools, Less Success than Meets the



- Eye", en *Academy of Management Learning and Education* Vol. 1, 1: 78-95.
- Smith C. y Ronnegard (2013). "Shareholder Primacy, Corporate Responsibility and the Role of Business Schools" en INSEAD Faculty and Research Working Paper: 1-40.
- Straub, R. (2014). "The Great Transformation", en EFMD Global Focus, Vol 8 (2).
- Thomas, H., Lee, M., Thomas, L., y Wilson, A. (2014). *Securing the Future of Management Education*. Emerald, EFMD, Bingley.
- Trainer, T. (2013) "Can the world run on renewable energy? A revised negative case", en *Humanomics* Vol 29, 2: 88-104.
- Welzel, C. (2013). *Freedom Rising: Human Empowerment and the Quest for Emancipation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- WWF (2014). *Living Planet Report*. [https://www.wwf.or.jp/activities/lib/lpr/WWF\\_LPR\\_2014.pdf](https://www.wwf.or.jp/activities/lib/lpr/WWF_LPR_2014.pdf) (último acceso 10 de diciembre de 2014).
- Zermatt Summit (2005). *Manifiesto Zermatt*. <http://www.zermattsummit.org/about/the-zermatt-summit-manifesto/> (último acceso 10 de diciembre de 2014).

---

<sup>1</sup> Este artículo es una adaptación de una conferencia pública del autor que tuvo lugar en la HEAD Foundation de Singapur, el 4 de noviembre de 2014.

# La concepción de la sabiduría según los *managers*

MIKE J. THOMPSON\*

Revista Cultura Económica

Año XXXII • Nº 88

Diciembre 2014: 64-76

**Resumen:** Este artículo explora la naturaleza de la sabiduría y aporta hallazgos de investigación empírica sobre el modo en que los empresarios entienden y ponen en juego la sabiduría práctica. En primer lugar el autor establece el contexto académico y de investigación sobre la sabiduría y "fronética" y luego utiliza la metodología de la Sabiduría Práctica Social (SPW) para analizar los resultados de una encuesta tomada a 181 ejecutivos *senior*, a quienes se les preguntó qué significaba la sabiduría para ellos, y cómo funciona en la práctica de la toma de decisiones empresariales.

**Palabras clave:** sabiduría; gestión empresarial; sabiduría práctica social; liderazgo

## *Managers' Self-understanding of Wisdom*

**Abstract:** *This paper explores the nature of wisdom and provides research insights into how practical wisdom might be understood and practiced by managers. In the first place, the author sets out the academic and research context for wisdom and 'phronetic research' and then utilizes the methodology of Social Practice Wisdom (SPW) to analyze the survey results of 181 senior executives when they were asked what wisdom meant for them and how wisdom worked in the practice of managerial decision-making.*

**Keywords:** *wisdom; management; social practice wisdom; leadership*

## I. Introducción y estado de la cuestión

En el contexto de las organizaciones, cuanto mayor es la cantidad de personas potencialmente afectadas por un juicio de valor, mayor es la probabilidad de que los *stakeholders* demanden que ese juicio pueda reconocerse objetivamente como "bueno" o "justo". Bierley, Kessler y Andersen (2000: 597) se refieren a esto con la noción de "sabiduría organizacional", aquella que "remite a la habilidad de elegir y aplicar efectivamente el conocimiento

apropiado en una situación dada". Además notan las cualidades inherentes de un carácter pensativo, previsión y sensatez (Bierley et. al. 2006: 602). La dimensión ética se refleja en la definición de "sabiduría de los *managers*" de Malan y Kriger (1998), quienes la describen como la "habilidad para detectar los finos matices entre lo que es correcto y lo que no (...) la habilidad de capturar el significado de varias señales y estímulos a veces contradictorios, para interpretarlos en forma holística e integrada, para

\* China Europe International Business School (CEIBS) - mthompson@ceibs.edu

aprender de ellos y actuar sobre ellos" (Malan y Kriger, 1998: 242). Por otra parte, Ardelt ha compendiado un espectro de definiciones de sabiduría propias de la literatura de investigación en el siguiente concepto: "La sabiduría se asocia con una multitud de características positivas tales como la integridad del yo y la madurez, habilidades de juicio e interpersonales y una comprensión excepcional de la vida" (Ardelt, 2003: 276).

En los últimos años se observa un incremento del interés académico y erudito en la sabiduría y su aplicación al *management* y al desarrollo de liderazgo. En la definición de sabiduría y comportamiento sabio, se han desarrollado dos escuelas de pensamiento: una de base psicológica/gerontológica y otra basada en la *phronesis* aristotélica (sabiduría práctica) – la "Escuela Fronética". La primera ha intentado desarrollar modelos basados en investigaciones que aporten definiciones de sabiduría y escalas psicométricas exhaustivas y comprobables (Staudinger, et. al., 1997; Ardelt, 2003; Webster, 2003, 2007; Greene and Brown, 2009; Jeste et. al., 2010). Por su parte, la segunda ha desarrollado un enfoque aristotélico capaz de proponer alternativas a la investigación científico-social estándar del *management* y de los estudios organizacionales, subrayando algunos problemas fundamentales de la perspectiva del *mainstream*.

La Escuela Fronética ha propuesto modelos y principios para el liderazgo sabio y sostiene que la virtud de la sabiduría personal predecirá los comportamientos del liderazgo y la calidad de las relaciones entre quienes sigan al líder (Yang, 2008, 2011; Greaves et. al., 2013; Zacher et. at., 2014). Desde una perspectiva filosófica, Küpers y Statler (2008) apuntan a clarificar que la noción aristotélica de experiencia incluye no sólo términos contemporáneos que

refieren a la condición humana, sino

además todo lo que se relaciona con las dimensiones social, emocional y perceptual de la vida humana. Bajo esta luz, el desafío primario enfrentado por la corriente de investigación psicológica organizacional y de liderazgo identificada más arriba es acomodar todas estas dimensiones diversas de la sabiduría práctica en un único modelo teórico (Küpers y Statler, 2008: 380).

Estos académicos proceden con un enfoque de investigación fenomenológico y relacional para integrar los dominios de la sabiduría desde un marco meta-teórico. Por su parte Flyvbjerg (2001: 4) propuso un modelo para la ciencia social fronética que se basa en Aristóteles al "someter el concepto de *phronesis* a una reinterpretación actual en términos de las necesidades de la ciencia social contemporánea". Paralelamente, McKenna y Rooney han desarrollado un método de investigación que denominan Sabiduría Práctica Social (SPW) desde la filosofía aristotélica. (McKenna y Rooney, 2008; McKenna, Rooney y Boal, 2009; Rooney, 2010; Rooney y McKenna, 2008; Rooney, McKenna y Liesch, 2010). Rooney describe la dinámica central en SPW como

una integración multidimensional compleja que crea claridad y firmeza a través de la ecuanimidad y las correspondientes disposiciones que generan el entendimiento, el autocontrol y la motivación para hacer uso de los recursos necesarios para actuar con excelencia y con éxito para beneficio de uno mismo, de los otros y del planeta. (Rooney, 2013a: 36)

En esa misma línea, Eikeland (2008) argumenta en favor de un balance aristotélico entre *episteme* y *phronesis*, teoría y práctica, entre lo intelectual y lo ético, el *logos* y el *alogon* (razón externa). La investigación de la acción no debe resultar en una separación entre *episteme* y *phronesis* sino en un equilibrio entre ambos. Así, para Flyvbjerg, Landman y Schram (2012), la ciencia social fronética reconoce que el conocimiento del contexto no es accesible a través de la teoría sola:

en la ciencia social fronética, "aplicado" significa pensar acerca de la práctica y de la acción no desde un punto de partida vertical, una teoría descontextualizada y de acuerdo a reglas sino desde un contexto ascendente y un conocimiento orientado a la acción (Flyvbjerg, Landman y Schram, 2012: 286).

Ahora bien, la necesidad de una metodología de investigación de la sabiduría se hace evidente cuando los estudiosos del comportamiento y del *management* analizan el modo en que una persona actúa con sabiduría y desarrolla lo que McKenna y Rooney (2008) denominan "perspicacia ontológica" a través de la cual pueden "hacer visibles los fundamentos de las bases epistémicas opacas y de las relaciones de poder en el seno de las organizaciones". La tarea de la investigación es entonces actuar "para mostrar teórica y empíricamente las conexiones importantes entre discurso, esquema, contexto y acción" (McKenna y Rooney, 2008: 544). Este enfoque es similar al *Verstehen* (comprender) weberiano, donde el investigador apunta a descubrir el significado y el marco de referencia que los *managers* adjudican a los hechos, antes que medir objetivamente como un observador los

comportamientos (Malan y Kriger, 1998: 244).

La práctica de la sabiduría es una disciplina del yo a través de su reflexión y empatía con otros. Para ser sabio, que significa ser más que simplemente perceptivo, los juicios resultan de una capacidad para trascender el interés individual y utilizar el conocimiento apropiadamente con un enfoque racional energizado por la percepción intuitiva. Los juicios se hacen sobre la base del compromiso de servir para el beneficio de todos, y la justicia y el juego limpio son perseguidos más allá del interés personal. Para el individuo habrá un costo personal por ser "interesado más allá de sí mismo" pero la sabiduría no es una virtud ascética que niega el yo, sino que es la capacidad para equilibrar el interés personal con los intereses de los otros, y al momento de hacer el balance, aceptar que puede haber algún costo personal o sacrificio. El choque potencial entre las tendencias internas podría describirse como el choque entre el *homo oeconomicus*, guiado solamente por el interés individual calculador, y aquel guiado por los "sentimientos morales", que ha sido descrito como *homo moralis* (Columbo, 2009: 743), *homo spiritualis* (Thompson, 2007) o *homo empathicus* (Rifkin, 2009: 47-81).

La intención de la etapa de encuestas del Proyecto Sabiduría fue seguir el enfoque de investigación SPW de McKenna y Ronney. En efecto, Rooney aboga (2013a: 38-39) por observar atentamente los casos, los contextos y la práctica utilizando aproximaciones dialógicas y empáticas para indagar acerca del "cómo", y analizar tanto la narrativa como los elementos tácitos, es decir, las emociones, los hábitos, las habilidades y las acciones. De este modo, el SPW tal como fue articulado por Rooney

(2013b) requiere de la integración de la epistemología (creación de conocimiento) y de la ontología (formas de ser y desarrollarse) con las metodologías de la axiología (valores morales y valor económico), praxeología (actuación o aplicación del conocimiento) y *eudaimonia* (bienestar o florecimiento humano), con el fin de contribuir a una investigación social sabia.

## II. Proyecto Sabiduría

La información cualitativa generada en la encuesta del Proyecto Sabiduría que se refiere aquí en forma resumida, no se alinea con la concepción clásica de la teoría basada en datos (*grounded theory*) en tanto fue iniciada fundamentalmente como una investigación abierta desarrollada a través de una fase praxeológica de discusión, amplificación y praxis. Así, la teoría o el desarrollo del modelo es un apéndice del objetivo de la investigación, y lo mismo ocurre con el intento de la encuesta por evaluar la calidad de las respuestas frente a los constructos normativos de la sabiduría recogidos en los discursos contemporáneos o antiguos. En consecuencia, los destacados modelos de sabiduría psicológicos y psicométricos de Staudinger, Lopez y Baltes (1997), Sternberg (1998) y Ardeli (2003), por ejemplo, están más allá del alcance de este estudio.

Al adoptar un enfoque fronético de encuestas fundamentadas en la investigación, apuntamos a revelar los hábitos de los *managers*, su comprensión y su aplicación de la sabiduría en un contexto de negocios amplio. Estos han sido agrupados para identificar "competencias de sabiduría" a través del análisis del lenguaje que utilizan y de las similitudes de sus expresiones.

El cuestionario del Proyecto Sabiduría puede resumirse y enmarcarse en una simple pregunta: "¿Cómo usted, como *manager*, entiende y aplica la sabiduría?" No se enuncian definiciones *a priori*, categorías descriptivas o normativas, ni teorías. El enfoque es similar al adoptado por investigadores que han buscado identificar las ventajas en las descripciones de la excelencia en gestión "para aprender y entender su lenguaje antes de aplicar la ventaja de conceptos teóricos" (Whetstone, 2003: 355). Mientras que existen elementos del enfoque de la teoría basada en datos (*grounded theory*) que iluminan los vínculos y las categorías con esos datos, no hay un muestreo teórico dentro del análisis. En efecto, dicho análisis fue posibilitado por el uso del software *Leximancer* que, al tiempo que une algunos conceptos con sinónimos para maximizar su contenido semántico, mantiene las palabras en el texto original, que puede ser utilizado en la muestra de datos.

En el proceso de análisis de los datos de la encuesta buscamos identificar en qué medida los principios de la Sabiduría Práctica Social (SPW) se revelan en el lenguaje utilizado por los participantes encuestados. La SPW se define por cinco principios integradores. Específicamente, un profesional social sabio sigue cinco principios que Rooney resume en su sitio web (2014):

- Cualidades de la mente: una mente consciente, ecuánime y activamente abierta. Implica la ecuanimidad para comprender la incertidumbre y la relatividad situacional de valores, culturas y políticas.
- Conocimiento y capacidad de trascender: autoconocimiento,

conocimiento social, cultural, económico y político, con percepción, visión, empatía y creatividad para alcanzar prestigio y generar bienestar.

- Virtud: comportamiento pro-social. La consideración cuidadosa y la comprensión de las necesidades de la gente, la empatía y la compasión, incluyendo las necesidades emocionales y sociales para encontrar la decisión justa y ética (virtuosa).
- Praxis/hacer: estética, creatividad, capacidades, experiencia, predisposición, maestría y juicio para un uso responsable del conocimiento, del poder y de la comunicación. Esto implica saber por qué, cómo y cuándo adaptarse al ambiente y por qué, cómo y cuándo cambiarlo.
- Crear resultados positivos y sustentables para cambiar las condiciones de vida a largo plazo. Se relaciona con ser un líder electrizante y un comunicador ingenioso que lleva a cabo cambios pro-sociales con resultados excepcionales.

El objetivo del Proyecto Sabiduría inaugurado en 2010 por el Centro euro-chino para el Liderazgo y la Responsabilidad en la Escuela de Negocios Internacional chino-europea, era ponderar el modo en que la sabiduría es conceptualizada y aplicada en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Se imaginaba que los resultados de la encuesta serían analizados para capturar percepciones empíricas que podrían aplicarse a los

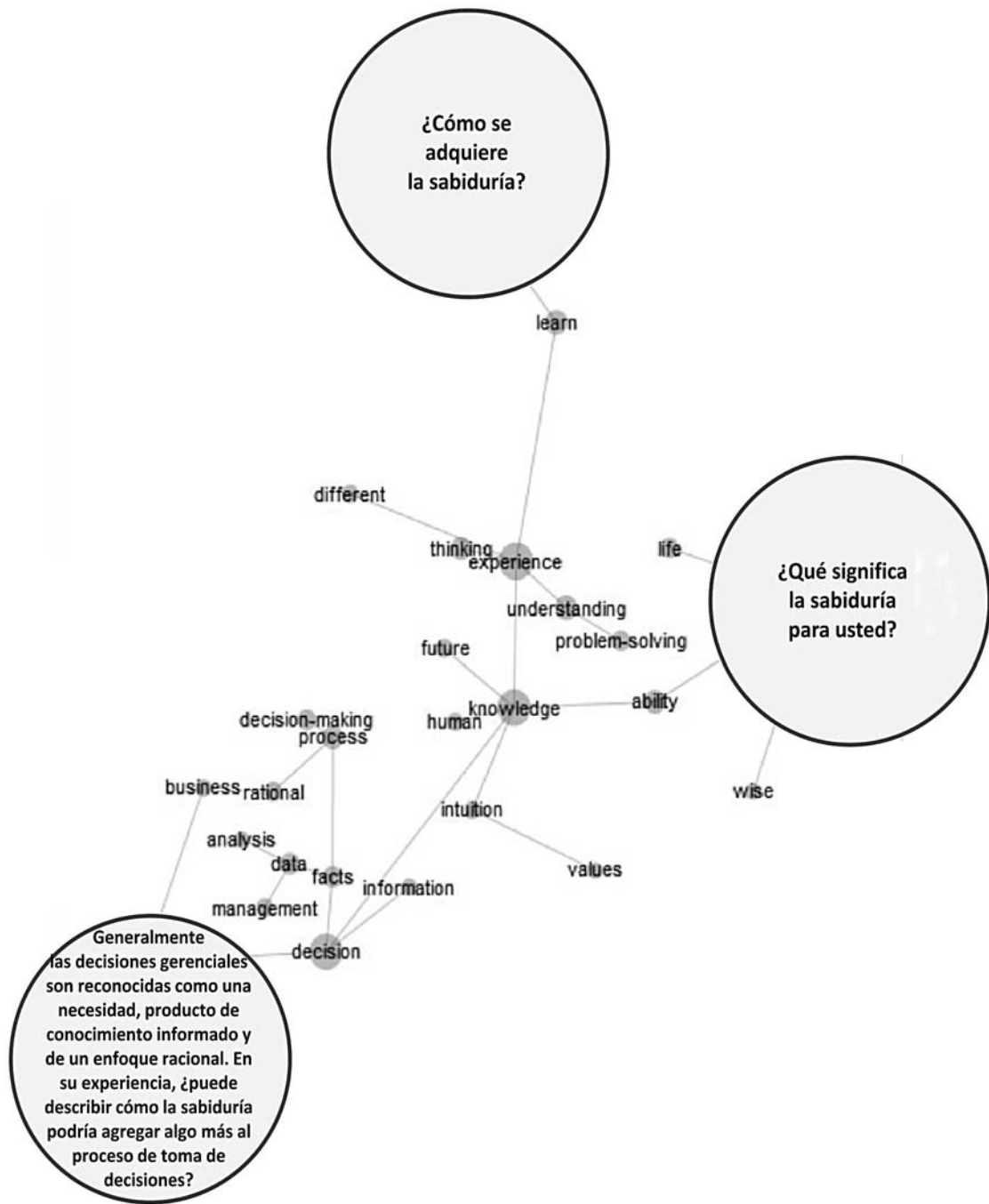
programas de educación ejecutiva: la dimensión praxeológica.

Un comité consultivo compuesto por dos consultores estratégicos y un asesor ejecutivo diseñaron tres preguntas de la encuesta para los líderes de negocios de nivel *senior*, definidos como líderes versión C (o equivalentes organizacionales) y propietarios de compañías. El proceso de selección de encuestados no fue azaroso sino que se obtuvo de las redes del comité consultivo y de la red de educación ejecutiva CEIBS. En el año 2010, se encuestó a 85 líderes occidentales de 21 países, y durante 2011, a 96 líderes chinos radicados en China continental. La mayor parte de los encuestados chinos tenían posiciones de gerencia *senior* en empresas de tamaño medio (RMB 400m – RMB 600m anuales). De los participantes occidentales, el 63,5% trabajaban en empresas cuyo monto total de venta anual superaba los 60 millones de euros.

Las respuestas de todos los encuestados fueron mayormente obtenidas por correo electrónico o a través de formularios con copia en papel, y sólo once participantes fueron entrevistados personalmente. Se les pidió que respondiesen a tres preguntas:

1. ¿Qué significa la sabiduría para usted?
2. Generalmente las decisiones gerenciales son reconocidas como una necesidad, producto de conocimiento informado y de un enfoque racional. En su experiencia, ¿puede describir cómo la sabiduría podría agregar algo más al proceso de toma de decisiones?

Imagen 1: Mapa conceptual de las respuestas de los participantes de la investigación.



### 3. ¿Cómo se puede adquirir sabiduría?

La primera pregunta apuntaba a entender de qué modo los encuestados en puestos de gerencia *senior* definían la sabiduría, y por lo tanto, no se construyeron definiciones previas a la encuesta que pudieran ser entregadas a

los participantes. Sin embargo, en la búsqueda del rol que la sabiduría adquiere en la toma de decisiones se acordó definir el significado de "conocimiento" en este contexto para evitar cualquier confusión potencial con la noción de sabiduría. Entonces, en el proceso de toma de decisiones, la

definición de "conocimiento" implicada en la segunda pregunta fue: "pericia técnica, información, hechos". Como se desprende de la pregunta, la toma de decisiones gerenciales fue definida como una combinación de conocimiento y "un enfoque racional".

La mayoría de las respuestas a la pregunta uno indicaron que la sabiduría concierne al conocimiento, la razón y el juicio, pero que también incorpora otros atributos tales como la experiencia, la intuición y los valores. Luego, la segunda pregunta desarrolló la idea de la sabiduría como "algo más" y aparecieron referencias explícitas a las capacidades centrales en la toma de decisiones empresariales, que son el conocimiento y la racionalidad. La tercera pregunta fue creada para permitir que los participantes reflexionen sobre la adquisición de la sabiduría, suponiendo que ésta puede ser alcanzada y cultivada.

El análisis textual de los datos iniciales (aproximadamente 18.000 palabras) se desarrolló con el software *Leximancer*. Este análisis alcanza la validez tan buscada por investigadores cualitativos puesto que supone validez aparente, estabilidad (muestreo de los miembros), y reproductibilidad, que a su vez implica la validez estructural (muestreo de representativos), validez

predictiva y validez correlativa (McKenna y Waddell, 2007). La imagen 1 es un mapa conceptual de *Leximancer* que distingue el análisis textual de acuerdo con las tres preguntas hechas a los participantes. El corpus de textos de las respuestas obtenidas de los 181 participantes de la encuesta fue organizado en archivos que agrupaban las tres preguntas. El mapa representa espacialmente cómo estas tres preguntas se asocian con lo que los participantes respondieron.

### III. Resultados de la investigación

Para proceder con el análisis del corpus textual, el investigador necesita de lo que Küpers y Pauleen (2013: 9) denominan una descripción más crítica de sabiduría desde constructos más cercanos aunque distintivos. La curva de análisis inicial identificó cinco constructos de sabiduría en la información: (a) Valores; (b) Intuición; (c) Juicio/toma de decisiones; (d) Resolución de problemas; (e) Inteligente/culto. Los últimos tres constructos se relacionan estrechamente en cuanto al significado con posibilidad de solaparse. El número de participantes referidos a los cinco constructos aparecen graficados en la tabla 1.

**Tabla 1: Número de participantes que hicieron referencia a los conceptos amplios de sabiduría**

Constructos generales	Cantidad de participantes	Porcentaje de todos los participantes	Porcentaje de referencias de los chinos	Porcentaje de referencias de los occidentales
Juicio/toma de decisiones	75	41.4	29.8	55.3
Intuición	58	32.0	13.8	50.6
Valores	51	28.2	13.8	44.7
Resolución de problemas	34	18.8	26.6	10.6
Inteligencia/cultura	32	17.7	23.4	11.8



Se detectó una diferencia significativa entre los participantes chinos y occidentales en los números que referían a los cinco constructos. El porcentaje de participantes chinos que mencionaron "resolución de problemas" fue 2.6 veces mayor con respecto de los occidentales, y el porcentaje de participantes chinos que mencionaron "ser inteligente o culto" duplicó la misma afirmación por parte de los participantes occidentales. La asociación de la intuición con la toma de decisiones sabias es comparativamente baja para los participantes chinos en relación con el hecho de que más de la mitad de los participantes occidentales que se refirieron a la "intuición o a una «corazonada»" en relación con la toma de decisiones. Ciertamente, los conceptos generales de juicio, toma de decisiones y valores fueron mencionados significativamente con mayor frecuencia por parte de los participantes occidentales.

Sin embargo, la descripción de estos tres constructos cognitivos: "juicio/toma de decisiones", "resolución de problemas" e "inteligencia/cultura", pueden ofrecer un constructo más amplio y más distintivo que reúna los significados subyacentes de estos tres bajo un único constructo unificador. Si estas respuestas se suman bajo un meta-constructo de "capacidad racional" (*rational capability*), las diferencias entre los participantes chinos y occidentales desaparecen en el nivel meta. La sumatoria de los participantes que hicieron referencia a los tres constructos cognitivos resultan en menciones del 79.8% entre los participantes chinos y del 77.6% entre los occidentales. En consecuencia, su combinación como "capacidad racional" podrá aportar mayor información.

En el intento por entender qué significa la sabiduría para los participantes chinos, la palabra que la designa en idioma mandarín provee un

elemento interpretativo. El vocablo sabiduría contiene dos ideas, más que una: zhi 智 (inteligencia práctica / cognición / conocimiento), y hui 慧 (mente iluminada / intuición / visión-discernimiento). Los encuestados se refirieron con frecuencia a "IQ" y "EQ" como interpretaciones cercanas a 智 y 慧 al describir la sabiduría en el proceso de toma de decisiones, y por consiguiente es posible que la amalgama de las capacidades cognitivas y no-cognitivas de la sabiduría sea más pronunciada por los participantes chinos que por los occidentales. Semánticamente, el mandarín provee dos constructos de sabiduría que se confirman en la comprensión de la mayoría de los participantes. El tercer constructo de valores incorpora referencias a la ética y al carácter humano y explicita menciones de honestidad, integridad, confianza, respeto, humildad, ecuanimidad, dignidad, coraje, empatía y cuidado.

A pesar de que los tres constructos "capacidad racional", "valores" e "intuición" son los agrupamientos de sabiduría más fuertes que se desprenden del análisis textual de los comentarios de los participantes, se pueden distinguir dos categorías más en el *corpus* textual: la "conciencia de sí mismo" y la "regulación emocional".

Para ilustrar el modo en que las respuestas de cada participante fueron conectadas a los cinco constructos de la sabiduría en relación con la toma de decisiones empresariales, a continuación reproducimos algunas respuestas.

### 1. Capacidad racional

Los *managers* sabios son competentes en la lectura y análisis de datos en forma objetiva y racional para la toma de decisiones cualitativas. Los ejecutivos encuestados narraron cómo la sabiduría los ayuda con el proceso racional que

permite la toma de decisiones cualitativas.

Hay una clara diferencia, así como una coincidencia, entre la sabiduría y el intelecto o la mente lógica. Si estás armado con sabiduría, podés obtener mayor información de un mismo conjunto de datos y cifras. Y podés crear una decisión, que será la más simple de las mejores, o la mejor de las más simples. Y podrás tomar esa decisión mucho más rápido que una persona que sólo es inteligente.

(Gerente general de operaciones de una empresa de especias rusa)

La habilidad para aplicar el conocimiento en forma innovadora, precisa, flexible y rápida. Tener un amplio alcance de conocimientos básicos y saber cómo aplicarlo en forma efectiva. (Director de Ingeniería de una empresa china)

En ambos ejemplos, el foco en el rol de la sabiduría es la capacidad de usar la razón, la lógica y el intelecto para obtener el mayor grado de conocimiento de una situación y aplicar ese conocimiento más rápido y en forma efectiva.

## 2. Visión intuitiva

Las descripciones de la intuición, las "corazonadas" y la visión se repitieron en forma consistente en la mayoría de las respuestas del estudio. En el proceso de mapeo se evidenció que los datos, los hechos, la información, la racionalidad y el negocio forman un cúmulo de palabras asociadas con la toma de decisiones empresariales, pero esto se equilibra con palabras asociadas con la visión intuitiva. Los ejecutivos chinos explicitaron en sus comentarios la importancia del equilibrio entre estos dos campos de la sabiduría,

señalando que la información, los datos y el enfoque racional son "inútiles" e "insuficientes". Así, de los resultados de la encuesta surge el poder de la intuición como un rasgo distintivo de la sabiduría.

La sabiduría se acerca a la intuición, a la visión de lo que podría pasar en el futuro. Combina intuición con la lógica y la aplicación del sentido común. (Ex-gerente general de una división de helados austríaca)

La sabiduría deriva de la combinación de análisis, intuición formada por la experiencia, y la capacidad para visualizar una situación futura más allá de los datos. (Director ejecutivo de un grupo de consultoría empresarial chino-estadounidense).

Ambos hacen referencia a la sabiduría como visiones dadas más allá de la información y de la lógica, e incluso superior a la capacidad de visualizar el futuro.

El coordinador de una red de servicios culturales belga se refiere a la capacidad de intuición como una comprensión mental superior:

Aquellos que trabajan con la intuición la experimentan como algo que supera ampliamente las capacidades de la comprensión de nuestra mente humana, y así da una capacidad de toma de decisiones conectada, con una cualidad mucho más grande, a la globalidad de los factores. Es mi experiencia personal en múltiples ocasiones.

## 3. Carácter humano

El análisis de los textos reveló la dimensión ética de la sabiduría, en que la humildad y la integridad fueron reconocidas como las virtudes de la

sabiduría. La capacidad que tiene un líder para expresar empatía, cuidado y preocupación por la sociedad o por el bien común fueron temas claros en las respuestas.

La sabiduría teje en conjunto una serie de cosas intangibles como el carácter, los valores, la intuición, el sentimiento de responsabilidad, la orientación a la acción, el deseo de seguridad y de orden en nombre de otros. (Director de recursos humanos de la división europea de una empresa internacional de tecnología).

El CEO de una empresa de bienes raíces en Harbin, China, mencionó tres virtudes chinas reconocidas como parte de descripción de la sabiduría. *Ren* se centra en las relaciones individuales en el seno de la comunidad, definidas en términos de sociabilidad, seguridad y estatus (Wang y Lin, 2009: 400), mientras que *yi* designa un sentido de rectitud y discernimiento moral: *yi* y *ren* "generalmente trabajan juntas al unísono para definir la moralidad y para guiar las acciones" (Ip, 2009: 464), y la virtud de *cheng-xin* significa honestidad y confianza:

"Zhi" es la capacidad de adquirir conocimiento y experiencia. "Hui" es la capacidad de usar y comprender el conocimiento. Por supuesto "Zhi Hui" también implica benevolencia, justicia y honestidad. En otras palabras, una persona con sabiduría tiene que ser alguien con una ética elevada. Pero una persona con ética elevada no es necesariamente sabia.

#### 4. Conciencia de sí mismo

Veinte encuestados utilizaron el

concepto de auto-conciencia y otros relacionados a éste tales como reflexión profunda, pensamiento consciente y observación. Algunos hicieron referencia a una calidad de conciencia, observación y entendimiento "arraigada" o "agudizada".

El CMO de una empresa de tecnología china ve la práctica reflexiva como una parte continua e integrada de la toma de decisiones: "Juicios lógicos, toma de decisiones racional, reflexión y mejora continuas".

Por su parte, el propietario de una empresa de consultoría canadiense expresó la idea de que la adquisición de la sabiduría a través de las prácticas de escucha, observación, concientización y reflexión:

Desde mi punto de vista, la sabiduría se adquiere con el tiempo, cuando uno otorga atención a ser consciente, y se permite involucrarse en la reflexión sobre ciertos temas y sobre la vida en general. A veces obtener sabiduría significa escuchar en vez de hablar, observar antes que reaccionar, y con certeza, permitir que la mente siempre permanezca abierta a las posibilidades que aumentan infinitamente.

#### 5. Regulación emocional

A partir de sus estudios de investigación en psicología, Ardel (2004) descubrió que las personas sabias presentan "ausencia de indiferencia o de emociones negativas hacia otros, y permanecen en actitud positiva ante las adversidades", y que la sabiduría "implica una conciencia de la incertidumbre inherente a la vida, y la habilidad de tomar decisiones a pesar de ello".

El director general de un banco social

en Columbia interpreta que la regulación emocional es "la habilidad de efectuar dictámenes justos, especialmente en situaciones difíciles, manteniendo sus emociones bajo control".

Asimismo, el gerente de sección de una empresa de bienes de consumo en Bulgaria expresó la idea de la regulación emocional por parte de personas sabias a través de un conjunto de adjetivos relacionados entre sí:

Para mí la sabiduría incluye: experiencia de vida (profesional y personal), inteligencia emocional, tolerancia, realismo pero también muchas otras capacidades necesarias para alcanzar el equilibrio personal. Las personas sabias son equilibradas y sobrias.

En suma, en la encuesta del Proyecto Sabiduría, los ejecutivos de la versión C entienden que el hábito de la sabiduría práctica es un conjunto de atributos integrados y complementarios que proveen una "luz" para la toma de decisiones sabias y prácticas. La "luz de la sabiduría" puede ser refractada a través del metafórico prisma de la sabiduría para ilustrar cómo pueden modelarse esos atributos.



#### IV. Conclusión

La comprensión de la sabiduría por parte de los *managers* es práctica, racional, moral e intuitiva. Es un camino de auto-desarrollo continuo en el sentido del hábito de la virtud aristotélica en la búsqueda de la buena vida y de la *eudaimonia*. La sabiduría de la práctica social ofrece un marco fenomenológico para que los investigadores en primer lugar indaguen y luego se desplacen hacia un modo de interrogación praxeológico que respete la naturaleza esencialmente fluida de la sabiduría para ser entendida como una práctica.

La economía del conocimiento ha cumplido con muchas demandas materiales, pero hoy las sociedades demandan modos de vida que sean sustentables a largo plazo, que representen un llamado a *managers* sabios para alcanzar una economía basada en la sabiduría.

Traducción: Agostina Prigioni

#### Referencias bibliográficas

- Ardelt, M. (2003). "Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale". *Research on Aging*, 23(3): 275-324.
- (2004). "Wisdom as expert knowledge system: a critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept". *Human Development*, 47(5): 257- 285.
- Bierley, P.E., Kessler, E. H. and Christensen, E. W. (2000). "Organizational learning, knowledge and wisdom". *Journal of Organizational Change Management*, 13(6): 595-618.
- Columbo, R. J. (2009). "Exposing the myth of *homo economicus*". Reseña del libro de Zak, P. (ed.) *Moral Markets: the critical role of values in the economy*. *Harvard Journal of Law & Public Policy*, 32(2): 737-765.

- Jeste, D. V., Ardel, M., Blazer, D., Kraemer, H. C., Vaillant, G. and Meeks, T. W. (2010). "Expert Consensus on Characteristics of Wisdom: A Delphi Method Study". *The Gerontologist*, 50(5): 668–680.
- Eikeland, O. (2008). *The Ways of Aristotle: Aristotelian Phronesis, Aristotelian Philosophy of Dialogue, and Action Research*. Peter Lang, Bern.
- Flybjerg, B., Landman T. and Schram, S. (2012). "Important Next Steps in Phronetic Social Science". In Flybjerg, B., Landman T. and Schram, S. (eds.) *Real Social Science: Applied Phronesis*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Greene, J. A., and Brown, S. C. (2009). "The wisdom development scale: Further validity investigations". *The International Journal of Aging and Human Development*, 68(4): 289-320.
- Greaves, C. E., Zacher, H., McKenna, B., and Rooney, D. (2013). "Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership". *Leadership & Organization Development Journal*.
- Ip, P. K., (2009). "Is Confucianism Good for Business Ethics in China?". *Journal of Business Ethics*, 88(3): 463–476
- Küpers W. and Statler, M. (2008). "Practically wise leadership: toward an integral understanding". *Culture and Organization*, 14(4): 379–400.
- Küpers W. and Pauleen, D. J. (2013). *A handbook of practical wisdom: leadership, organization and integral business practice*. Ashgate Publishing Company, Burlington.
- Malan, L. C. and Kriger, M. P. (1998). "Making sense of managerial wisdom", *Journal of Management Inquiry*, 7(3): 242-251.
- McKenna, B., and Rooney, D. (2008). "Wise Leadership and the Capacity for Ontological Acuity". *Management Communication Quarterly*, 21(4): 537–46.
- McKenna, B., Rooney, D. and Boal, K. (2009). "Wisdom Principles as a Meta-theoretical Basis for Evaluating Leadership". *Leadership Quarterly*, 20(2): 177–90.
- McKenna, B. and Waddell, N. (2007). "Media-ted Political Oratory following Terrorist Events: International Political Responses to the 2005 London Bombing". *Journal of Language and Politics*, 6: 377–399.
- Rifkin, J. (2009). *The Empathic Civilisation*. Polity Press, Cambridge.
- Rooney, D., and McKenna, B. (2008). "Wisdom in Public Administration: Looking for a Sociology of Wise Practice". *Public Administration Review*, 68(4): 707–19.
- Rooney, D., McKenna, B. and Liesch, P. (2010). *Wisdom and Management in the Knowledge Economy*. Routledge, London.
- Rooney, D., Paulsen, N., Callan, V.J., Brabant, M., Gallois C. and Jones E. (2010). "A New Role for Place Identity in Managing Organisational Change". *Management Communication Quarterly*, 24(1): 44–73.
- Rooney, D. (2013a). "Empirical Wisdom Research: A Community Approach". In Thompson, M. J. and Bevan, D. (eds.) *Wise Management in Organisational Complexity*. Palgrave, Basingstoke.
- (2013b). "Being a Wise Organizational Researcher: Ontology, Epistemology and Axiology". In Küpers W. and Pauleen, D. J., *A handbook of practical wisdom: leadership, organization and integral business practice*. Ashgate Publishing Company, Burlington.
- Staudinger, U. M., Lopez, D. F and Baltes, P.B. (1997). "The Psychometric Location of Wisdom-Related Performance: Intelligence, Personality, and more?" *Personal Social Psychology Bulletin*, 23: 1200-1214.
- Sternberg, R. J. (1998). "A Balance Theory

- of Wisdom". *Review of General Psychology*, 2(4): 247-365.
- Thompson, M. J. (2007). "Homo Spiritualis in Business". In Bouckaert, L. and Zsolnai, L., (eds.) *Spirituality as a Public Good*. Garant, Antwerp.
- Webster, J. D. (2003). "An exploratory analysis of a self-assessed wisdom scale". *Journal of Adult Development*, 10(1): 13-22.
- Whetstone, T. J. (2002). "Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision", *Business Ethics: A European Review*, 11(4), October: 385-392.
- Yang, S. Y. (2008). "A process view of wisdom". *Journal of Adult Development*, 15(2): 62-75.
- (2011). "Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom". *Leadership Quarterly*, 22: 616-632.
- Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., McKenna, B. (2014). "Leaders' Personal Wisdom and Leader-Member Exchange Quality: The Role of Individualized Consideration". *Journal of Business Ethics*, 121: 171-187.

# Reseñas de libros

---

*El individuo sin individualidad* de  
Giuseppe Capograssi  
Encuentro, Madrid 2015  
(ISBN: 978-84-9055-096-0)

---

La publicación de *El individuo sin individualidad* (*Incertezze sull'individuo*) es el primer paso de un proyecto ambicioso y muy interesante: la publicación de la obra de Giuseppe Capograssi en español. Se trata de un jurista y filósofo italiano del siglo XX que aporta una mirada profunda, desde una perspectiva existencial, sobre la realidad de la persona humana inmersa en la historia. Las condiciones concretas de la cultura, la política y la historia en general han cambiado mucho desde 1953, fecha de la primera publicación de este ensayo en Italia, y sin embargo, el pensamiento de Capograssi se presenta con una actualidad sorprendente.

Retomando una comparación que el mismo Capograssi propone entre la realidad del individuo del siglo XIX y la situación del siglo XX, podemos proyectar esa misma problemática a nuestro siglo XXI. Es cierto que ya no nos encontramos frente al tedio de los románticos de principios del siglo XIX, que sentían que la vida "no podía satisfacer la avasalladora individualidad del individuo". Tampoco nos encontramos en la situación de comienzos del siglo XX, caracterizada según Capograssi por una falta de individualidad tal que provoca que el individuo se lance a experiencias destructivas para crearla, para "dar cierto contenido a su vida sin contenido y casi para

demostrarse a sí mismo que existe" (Capograssi, 2015: 9). Pero la realidad de principios del siglo XXI también nos muestra a un *individuo sin individualidad*, y quizás el ensayo de Capograssi nos ayude a comprender mejor nuestra situación.

La nota característica de la filosofía de Capograssi es captada con acierto y profundidad por Ana Llano Torres en su estudio preliminar. Partiendo del rechazo a toda forma de abstracción, la búsqueda de Capograssi se inserta en la tradición abierta por Pascal y complementada por Vico. En última instancia, el individuo se capta a sí mismo en la experiencia profunda de su finitud e historicidad, que es al mismo tiempo experiencia de su vocación de trascendencia. El pensamiento de este autor se mueve en este registro dramático que va de la desesperación a la esperanza, tal como escribe en una carta a su madre: "Aquí el alma humana ha sido captada en el momento supremo de la desesperación y de la esperanza verdaderamente al desnudo: suicidio y oración" (Capograssi, 2015: 27).

La vigencia de Capograssi es indiscutible porque toca el centro siempre actual de la realidad de la persona, el corazón de su finitud y de su grandeza. Seguramente en él estaban frescos los recuerdos de los campos de concentración, verdaderos laboratorios en los que se intentó extraer y eliminar la individualidad de los individuos (Capograssi, 2015: 60), con pasmosa eficacia. Pero la captación de la importancia de esa experiencia existencial en que la persona emerge en toda su individualidad, en toda su unicidad e irrepetibilidad, es algo que ilumina tanto al hombre amenazado en los

campos de concentración, como al hombre anestesiado en la posmodernidad. Ambos pueden padecer, en la pérdida de su individualidad, el olvido del sentido de la vida. Se desdibujan la dirección de su camino y el deber frente a este rumbo. En definitiva, el individuo sin individualidad es, según Capograssi, el que ha perdido el sentido de un Dios presente. Es en la experiencia religiosa que el individuo, la persona, "se pone con todo lo que es, con su destino y el deber de caminar hacia el destino, con su responsabilidad ante Dios, que no consiste más que en encontrarse en Él y ante Él con toda la propia vida, con todo el propio ser" (Capograssi, 2015: 70). Es en esta experiencia que "el individuo no puede sino hablar en primera persona y verdaderamente no puede más que ser él mismo..." (Capograssi, 2015: 70). Este existencialismo religioso, este personalismo de Capograssi, vuelve a conectar la afirmación del individuo con la afirmación de un Absoluto personal frente al que ese individuo se capta a sí mismo.

Estas son las premisas desde las que se hace comprensible la crítica de Capograssi a los regímenes de propaganda y de masas. Cuando la persona pierde consistencia ontológica y el concepto de individuo es el de pura potencialidad, formable y deformable, la propaganda es el instrumento más adecuado. Nuestro autor señala que hay aquí un círculo vicioso. La ausencia de la persona llama a la propaganda, y ésta a su vez promueve un sujeto sin individualidad. El vacío de la existencia individual pide ser llenado. "La vida siente horror al vacío" (Capograssi, 2015: 83). Según nuestro autor hay dos formas de reacción a este vacío. Una a título colectivo, que es justamente la masificación, y la otra es una reacción de tipo individual. Quizás sea esta reacción individual a la ausencia de la individualidad una experiencia que el propio Capograssi ha vivido y que resulta decisiva para toda su reflexión, tal como señala Llano Torres.

En este punto del recorrido capograssiano, después de analizar en profundidad el sombrío panorama de la ausencia del individuo, aparece una

posibilidad de torcer el destino de la cultura actual en una dirección que va "desde el nihilismo a la esperanza" (Capograssi, 2015: 28). La reacción del individuo a la experiencia del propio vacío consiste en un primer momento en una ética de la extravagancia, de lo anormal, de la subversión de los valores. La persona intenta encontrarse a través de la diferenciación del resto, caminando a contramano, experimentando el mal como única posibilidad de hacer algo propio, distinto, individual. Esta actitud contiene, "no obstante su carácter teatral", algo esencial. Es un intento de darse una individualidad a través del mal. La esperanza está en que el individuo pueda llegar a volver a "sentir la experiencia del mal como tal, la experiencia del pecado como tal", recobrando así "el sentido profundo de la unidad de la propia vida" (Capograssi, 2015: 86). La figura que encarna esta búsqueda es Raskolnikov, el personaje de *Crimen y castigo*, de Dostoievski. En su locura, en su perversa búsqueda, el individuo no se apaga y se mantiene la esperanza de un renacimiento.

Probablemente en la experiencia del mal estemos paradójicamente más cerca de la recuperación de la individualidad del individuo que en la banalización de la existencia, en la que los hombres tratan de "transformar el gran peso y la gran seriedad de la existencia en algo frívolo, en algo ligero, en algo divertido" (Capograssi, 2015: 14). La intuición de Capograssi es interesante, y puede resultar especialmente vigente en nuestra situación actual.

En conclusión, para Capograssi sigue habiendo esperanza en el resurgimiento de la realidad humana en la medida en que haya personas que buscan encontrar su propio *yo*. Afrontando la finitud de la propia existencia, la realidad del mal, y la necesidad de ser salvados, se resistirán a aceptar la eutanasia de su propio ser individual, y serán testigos del ser personal, voceros de la reafirmación de la individualidad del individuo.

Ricardo Delbosco -  
ricardodelbosco@yahoo.com.ar



## *Normas para la presentación de artículos*

Los escritos deberán enviarse por correo electrónico a la dirección: culturaeconomica@uca.edu.ar (formato Microsoft Word o PDF). También podrán entregarse en soporte digital en la dirección:

*Revista Cultura Económica*

Av. Alicia Moreau de Justo 1400

Edificio Santo Tomás Moro 4° piso, CP: C1107AFB

Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

La longitud máxima del artículo deberá ser de 10.000 palabras incluidas las notas y la bibliografía.

Deberá presentarse además un breve Curriculum Vitae del colaborador (que no supere las 100 palabras).

Los artículos deben estar precedidos de un resumen que no supere las 100 palabras (*abstract*), así como también de las palabras claves que correspondan.

Los apartados en que se dividan los artículos deberán ir numerados con **caracteres romanos**.

Los subapartados, por su parte, se identificarán con **numeración arábiga**. Las notas al final del documento deben ser numeradas correlativamente en caracteres arábigos.

Las referencias bibliográficas deben ser presentadas en un apartado situado al final de los artículos, respetando la siguiente disposición:

### **Libro:**

Nombre del autor, editor, compilador (apellido y nombre) o la institución responsable. Año de publicación (entre paréntesis). Título y subtítulo (en cursiva). Título de la serie y volumen. Editorial. Lugar de publicación.

Galbraith, John Kenneth (1958). *La sociedad opulenta*. Editorial Planeta, Buenos Aires.

### **Texto en un libro con editores:**

Friedman, M. (1984). "The methodology of positive economics" en Hausman, D., *The philosophy of economics. An anthology*. Cambridge University Press, Cambridge.

### **Artículo:**

Nombre del autor del artículo. Año de publicación original (entre paréntesis). Título del artículo (entre comillas). Título de la publicación (en cursiva). Número del volumen. Número de la publicación. Páginas.

Belardinelli, S. (2004), "La empresa desde el punto de vista de la sociedad civil", *Empresa y Humanismo*, vol. VII, 2/4, pp. 179-190.

### **Referencias en el cuerpo del texto:**

Debe indicarse entre paréntesis el nombre del autor, el año de publicación y el paginado, si fuera necesario. Esto debe aparecer al final de una oración. Asimismo, el nombre del autor puede aparecer en el texto, seguido del año de publicación entre paréntesis. La referencia completa deberá consignarse en la sección bibliográfica del artículo.

"[...] La democratización de la tecnología, las finanzas y la información –que ha cambiado nuestra forma de comunicarnos, de invertir y de mirar al mundo – ha dado luz a todos los elementos fundamentales del actual sistema de globalización." (Friedman, 1999: 21)

Friedman (1999: 21) explica que la democratización de la tecnología, las finanzas y la información ha dado luz a todos los elementos fundamentales del actual sistema de globalización.

## *Guidelines for the presentation of articles*

The papers must be sent by e-mail to: [culturaeconomica@uca.edu.ar](mailto:culturaeconomica@uca.edu.ar) (Microsoft Word or PDF format). They can also be delivered in digital media to the following address:

*Cultura Económica Journal*  
Av. Alicia Moreau de Justo 1400  
Edificio Santo Tomás Moro 4° piso, CP: C1107AFB  
Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

The maximum length of the article should be 10.000 words, including notes and bibliography. In addition, a short CV of the writer (no more than 100 words) must be submitted.

The articles must be preceded by an abstract of no more than 100 words, as well as its correspondent key words.

The sections in which the papers could be divided must be identified with **Roman characters**. The subsections must be identified with **Arabic numbers**. The notes at the end of the document must be correlatively numbered with Arabic characters.

The bibliography references must be presented in a section at the end of the article, following these guidelines:

### **Book:**

Name of author, editor, compiler (surname, and initials or given name) or the institution responsible. Year of publication. Title of publication and subtitle if any (italicised). Series title and individual volume if any. Publisher. Place of publication.

Buchanan, James (1962). *The Collected Works of James M. Buchanan, "The Calculus of Consent, Logical Foundations of Constitutional Democracy"*, vol.3. Liberty Fund, Indianapolis.

### **Text in an editor's book:**

Friedman, Milton (1984). "The methodology of positive economics" in Hausman, D. (ed.) *The philosophy of economics. An anthology*. Cambridge University Press, Cambridge.

### **Journal article:**

Name of author (surname, and initials or given name). Year of publication. Title of article, in quotation marks. Title of periodical (italicized). Volume Number. Issue number. Page numbers.

Kahneman, Daniel (2003). "A psychological perspective on Economics", in *The American Economic Review*, American Economic Association, vol. 93, N°2, pp. 162-168.

### **References in the text's body:**

A textual citation requires only the name of the author, the year of publication and page numbers, if necessary. This may appear at the end of a sentence, before the full stop. Alternatively, the author's surname may be integrated to the text, followed by the year of publication in parentheses. The full reference must be listed at the end of your essay.

"The rules of fairness that embody a regard for loss-aversion also induce stickiness in markets" (Kahneman, 2003: 165).

Kahneman (2003: 165) explains that the rules of fairness that embody a regard for loss-aversion also induce stickiness in markets.

## *Colaboran en este número*

### **Luk Bouckaert**

Profesor emérito de Ética en la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica). Filósofo y economista. Fundador del Centro para la Economía y la Ética de la Universidad de Lovaina. Co-fundador del Instituto Europeo SPES.

### **Hendrik Opdebeeck**

PhD. en Economía por la Universidad de Gante. Profesor de Filosofía y Economía en la Universidad de Amberes (Bélgica). Co-fundador del Instituto Europeo SPES.

### **Laszlo Zsolnai**

Profesor y director del Centro de Ética en los Negocios de la Universidad Corvinus de Budapest. Presidente del Grupo de Ética en los Negocios de la Facultad CEMS – la Alianza Global de Gestión Educativa. Fellow de la *Royal Society of the Arts* de Londres. Presidente y co-fundador del Instituto Europeo SPES.

### **Henri-Claude de Bettignies**

Profesor emérito de Negocios asiáticos y *Management* comparativo en INSEAD. Profesor distinguido de Liderazgo global responsable de la Escuela de Negocios Internacional Chino-Europea (CEIBS).

### **Mike Thompson**

Profesor de Liderazgo responsable en CEIBS. Miembro del comité directivo del Instituto Europeo SPES. Ex-CEO de *GoodBrand*. Director de *The Hub Kings Cross*, Londres. Presidente de *AddVenture*, Rumania.

### **Ricardo Delbosco**

Doctor en Filosofía (Universidad Lateranense, Roma). Licenciado y profesor de Filosofía (UCA). Profesor asistente de Ética y de Lectura de Clásicos de Economía (UCA). Ex profesor de Lectura de textos de filosofía moderna (UNSTA).