

Bouckaert, Luk

El discernimiento espiritual en la toma de decisiones

Revista Cultura Económica N° 88, 2014

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Bouckaert, L. (2014). El discernimiento espiritual en la toma de decisiones [en línea], *Revista Cultura Económica*, 32(88). Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/discernimiento-espiritual-toma-decisiones.pdf> [Fecha de consulta:.....]

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 elegidas¹. 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

SPES², 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 inexplorado³.

En el film acerca del caso Tihirine, 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 manuscritos⁴ 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 general⁵. 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. Cuanto 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 dismantelar 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.

¹ 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.

² 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/ www.spesforum.be)

³ 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.

⁴ Se titulan "Pensamiento y consideraciones morales" y "Algunas preguntas sobre filosofía moral".

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