



Congreso RAED, Budapest 2019

Futuro y Ética en la toma de decisiones

Együttműködési stratégia, amely az etikát helyezi a döntések középpontjába a társaságban

Exmo Sr. Dr. D. Francisco Javier Garrido M.

Académico Real Academia Europea de Doctores (RAED. España)

Director Observatorio Interdisciplinario de Estrategia Aplicada (Estrategia UE)

La ética ocupa un papel central tanto en la en las enseñanzas y expresiones tradicionales de las Escuelas de Pensamiento Estratégico milenarias, como en el ámbito empresarial aplicado a la realidad del Siglo XXI. Desde los fundamentos antropológicos (Melé y Cantón, 2015) se encontraría tanto arraigada en los “fundamentos antropológicos de la dirección de empresas”¹, como en las expresiones de anticipación, colaboración y creatividad (Garrido y Mintzberg, 2019) que “fundamentan la persistencia de los temas estratégicos través de la historia relatada”².

Sobre esto Cortina (2013) nos recuerda que las personas “pueden ser más o menos morales según determinados códigos, pero todas tienen alguna estatura moral”³ lo que viene muy a cuenta cuando consideramos dos grandes Escuelas de Pensamiento

Estratégico como lo son la Oriental y la Occidental, como cuando exploramos la esencia milenaria de la enseñanza estratégica y encontramos una coincidencia fundamental con la ética en “la búsqueda de la excelencia” (Melé, 2012). En ellas descansan las fuentes para aproximarnos a una pregunta tan importante como inadvertida: ¿es la ética el límite último de la estrategia?

Si consideramos la presencia declarada y documentada de estrategias en India y China hace ya aproximadamente 2500 años⁴, podríamos suponer una cierta coincidencia histórica en Oriente respecto de pensadores estratégicos tales como T'ai Kung, Sun Tzú, Sun Bin, Musashi, Miyamoto esto porque tanto la convergencia como la persistencia en las enseñanzas de las culturas milenarias y centenarias expresan raíces, puntos de apoyo y fundamentos que se expresan en nuestra raíces antropológicas comunes.

1. Antecedentes Históricos de carácter ético y moral en la estrategia Oriental

En la tradición de la Escuela de Pensamiento Estratégico orientales se estudian las enseñanzas de Tai Gong o T'ai Kung (Siglo XI a.C.) quien fue el primer duque gobernante del poderoso estado de Qi durante el período de la Primavera y Otoño del período de los “Estados Combatientes” en la antigua China y claramente el originador de sus tradiciones estratégicas. El rol de Tai Gong en el campo intelectual de la milicia y la estrategia de la antigua China fue inmenso. Si bien ante la mirada occidentales los tratados de Tai Gong sobre la estrategia o “Seis Enseñanzas Estratégicas Secretas” suelen ser citados solo como “uno de los Siete Clásicos Militares de la antigua China”, debemos tener presente que Tai Gong fue en efecto el padre del pensamiento estratégico militar chino.

De acuerdo con The Record of the Grand Historian (Shi Ji / Shih Chi), Tai Gong fue el jefe de la formulación e implementación de Zhou's (1046-256 d.C, estado el que Tai Gong servía) y de la estrategia global para destronar a la dinastía Shang (1600-1045 d.C.). Las estrategias y estratagemas chinas fueron modeladas en ese momento y por esto entre los historiadores orientales se dice que las estrategias militares chinas se originaron con Tai Gong. La visión ética y moral que el autor dibuja en las “Seis Enseñanzas

Estratégicas Secretas” se expresan en el párrafo segundo (De la plenitud y el vacío) donde indica que la diferencia entre países caóticos y ordenados se debe “al gobernante, no a la suerte o a los dioses”, por lo que este líder y estratega debe cimentar su grandeza a través “de la integridad y de cómo tratas a las personas”, “recompensando a los que son leales y que respetan a los demás”, tendiendo a recompensar los buenos actos y prohibiendo el mal⁵.

Por su parte las enseñanzas del Maestro Sun o Sun Tzú tienen la marca a fuego de uno de los nombres más reiterados en la literatura estratégica, cuya obra arriba a Occidente una década antes del estallido de la Revolución Francesa, de la mano del misionero jesuita Jean Joseph Marie Amiot (1718-1793), quien además fue autor del primer diccionario Manchú-Francés (1789). Ha sido gracias al esfuerzo de traducción del padre Amiot (originalmente publicado como Los Trece Artículos y luego conocido como El Arte de la Guerra) fue reeditada en 1782 en Francia y Alemania, y luego Japón, Rusia, Inglaterra y España, ajustándose cada vez más al original⁶. No sin algunas controversias los historiadores orientales sitúan a Sun Tzú como nacido en el estado de Qi (China temprana del siglo IV a.C.), situando su vida en una época de gran influjo filosófico, técnico y artístico, así como una época de grandes batallas y guerras que terminarían con los siete reinos originales (Qi, Chu, Yao, Han, Zhao, Wei y Qin). Entre los estrategas de Oriente es a Sun Tzú, a quien se atribuye la autoría del reconocido tratado sobre El Arte de la Guerra, donde el autor comienza por indicarnos que “la estrategia de trata de vida y muerte”, así como de “supervivencia y destrucción”: opuestos que se sitúan en el contexto de las enseñanzas orientales y que obligan a pensar en estas artes no solo como fundamentales para las relaciones humanas, sino como verdades trascendentes de la cosmovisión oriental situadas en las tradiciones de los opuestos. Así para el Maestro Sun la “victoria perfecta es la que no recurre a las armas”, y el “mejor estratega es el que consigue lo que desea sin necesidad de combatir” y apunta sobre la importancia del trato “benevolente con el adversario”, a fin de granjearse una cierta legitimidad y dejando entrever una cierta enseñanza ética aplicada. Melé (2013) nos recuerda que “para algunos profesores de dirección estratégica, el Arte de la Guerra de Sun Tzu es libro de cabecera, asimilando a los competidores

al enemigo a batir. Otros no llegan a tanto, pero ven la estrategia como lo esencial para captar valor económico dónde lo haya”⁷, lo que describe claramente el influjo que este trabajo milenario ha tenido en sus traducciones para el mundo directivo.

Un aspecto muestra el valor que Sun Tzú asigna a las condiciones éticas y virtuosas en el ejercicio de la estrategia, se develan en el primer párrafo de su tratado:

Por lo tanto,
 existen cinco factores
 que debemos comparar
 para poder evaluar
 la situación.
 El primero es el dao (道 Dáo)
 El segundo es el cielo (田 Tian)
 El tercero es la tierra (迪 Di)
 El cuarto es el mundo (江 Jiang)
 El quinto es el método (方法 Fa)

En este cuerpo de texto (segundo párrafo de El Arte de la Guerra) se pone de manifiesto la importancia del Tao o Dao, uno de los conceptos e ideogramas más populares de la cultura oriental en general y de la cultura china en particular. Ha sido traducido como “camino” o “vía”, hay coincidencia entre los historiadores más prestigiosos en terminologías que le vinculan con nuestro concepto de “verdad”, “rectitud”, “virtud” y “Ley moral”⁸ o “influencia moral”⁹.

Más tarde y en el seno de una familia de guerreros Wei nace quien ha sido conocido como Sun Bin (nacimiento no datado - 316 a.C.) autor de “El Arte de la Guerra II” Sun Tzú (a quien algunos historiadores signan como el “Sun mutilado” o el sobrino de Sun Tzú). Su trabajo es en cierto modo continuador del Arte de la Guerra, aun cuando Sun Bin había cursado estudios con Wang Li (conocido estratega taoísta de la época y autor del tratado estratégico El Maestro del Valle del Demonio) de quien habría adoptado sus preceptos morales: “las personas de baja catadura moral utilizarán la imitación de los demás de una forma perversa y siniestra, hasta el punto en que pueden destruir familias y usurpar países”¹⁰.

Debemos considerar que nos situamos en el período en que tradición china de gobierno comenzó a mostrar gran énfasis en el legalismo¹¹ (tradición materialista y pragmática opuesta al Confucianismo, pero que no se aparta del Tao), a través de las tradiciones del maestro Shang Yang (390-388 a.C.), quien es responsable de la teoría del Ding Fa (定法) que posibilitó el ajuste de los estándares éticos en el ejercicio del poder y del Yi Min (一民), la que sistematizó e impulsó el trato a las personas en forma consistente. Estas políticas fueron reforzadas desde una perspectiva ética-pragmática centrada en los monarcas y aplicada a la enseñanza de los directivos públicos de la época por Han Fei (280-233 a.C.).

A continuación encontramos los preceptos del Artha (o estado de riqueza material) de Chanaka Kautilya (estratega indio, contemporáneo de Aristóteles) en su trabajo Arthashastra (321-300 a.C.) donde el autor propone un equilibrio entre "rectitud y riqueza"¹² como bases para la preservación de la buena administración de los recursos públicos, abundancia y riquezas. El texto presenta explícitas orientaciones de cómo "la ética colectiva puede mantener y preservar a la sociedad unida" y considerando "los valores éticos como el pegamento que une a la sociedad y promueve el desarrollo económico". Kautilya en el Arthashastra "mezcla el áspero pragmatismo por el que es famoso, con la compasión por los pobres, por las esclavas y por las mujeres. Revela la imaginación de un romántico al imaginar todo tipo de escenarios que difícilmente pueden darse comúnmente en la vida real"¹³. Consideremos que en general la tradición india del pensamiento estratégico enfatizaba el concepto de dharma como "un conjunto de reglas que unían al gobernante y a los gobernados por igual. Además, los conceptos indios de oficio tenían fuertes matices morales y éticos en contraste con el énfasis realista contemporáneo sobre el poder agregado y los factores materiales"¹⁴.

El aporte de la Escuela Japonesa de Pensamiento Estratégico es expresado por Miyamoto Musashi (1584-1645), quien en la primera mitad del siglo XVII escribe el Libro de los Cinco Anillos aplicando con la genialidad del autodidacta las enseñanzas para encontrar "la verdadera esencia del arte del combate" en el Bushido (texto del "camino del guerrero" que contiene preceptos de formación práctica y moral para el guerrero samurai japonés), para quien la

deshonra y la falta a la moral es razón suficiente para aceptar la muerte. Mismas enseñanzas a las que aportaría más tarde Yamamoto Tsunetomo (1659-1719) dictando oralmente las enseñanzas de Hagakure a su discípulo Tashiro Tsuramoto a comienzos del Siglo XVIII, para quien “los buenos prosperan y los malos decaen tan solo como lección moralizante”. Ambos japoneses consideraron el camino del estratega como un “aprender el camino de la muerte (Miyamoto) o como un aceptar la muerte” (Yamamoto)”¹⁵. En este sentido ambos refieren al concepto de honra a la hora de aceptar las decisiones propias y del destino.

Daidoji Yuzan (Siglo XVI) complementa estas centenarias enseñanzas escribiendo el Código del Samurai escribe un texto metódico para la formación de los jóvenes caballeros sumarais – quienes, como hemos indicado, se guiaban por los códigos éticos del Bushido- pero proponiendo un punto de conexión central con las enseñanzas de Sun Tzú: “el guerreo debe tener presente constantemente, por encima de todo, de día y de noche, que ha de morir”, y agrega “si lo tiene siempre presente vivirá siguiendo los caminos de la integridad, el valor y el honor”¹⁶. El autor pone énfasis en la condición de una vida efímera a través de la que el guerreo samurai puede caminar fortalecido, evitando males y adversidades, al ser consciente de su impermanencia a través de la vívida presencia de la potencial muerte de su organización, decisiones y proyectos, a través de sus propias decisiones o a través de una derrota infligida por quienes nos enfrentan en el conflicto, o por nuestros competidores.

En la cosmovisión china e india temprana (siglo IV a.C.) o japonesa posterior (siglo XVI) se evidencian expresiones en las que la ética en la toma de decisiones estratégicas se acercan a las ideas del Tao (o “Libro del Camino”). Estas decisiones de los estrategas fluyen como parte de la energía amplia y unificada de funcionamiento universal, que no es completamente neutral: los caminos que provocan deben favorecer mutuamente a las personas y no causar daño. Los caminos escogidos por los estrategas “serán expresiones un poder benéfico, una estructura o ley universal de tipo dialéctica, que se manifiesta en la dualidad del acontecer del mundo y con esa impronta marca la formación y el ejercicio de los estrategas”¹⁷. Parte de estas enseñanzas se retratan en el “Tao Te

King", libro central del pensamiento taoísta que puede traducirse como "El libro del Camino y de su Virtud" (Lao-Tsé, 600 a.C. aprox.), donde se describe la fuerza del Tao -fuerza de contradicción y de orden del universo- y se aconseja sobre el modo de obrar que representa al "hombre santo" o sabio, ya sea en la vida diaria como en el ejercicio del gobierno o en la empresa. Para Lao-Tsé "el que domina a otros es fuerte; el que se domina a si mismo es poderoso" y un elemento que equilibra ese dominio se explica a través de decisiones que hoy llamaríamos éticas: "el Tao es universal; puede utilizarse para la derecha o para la izquierda"¹⁸. Esto significa que las leyes del universo pueden utilizarse en forma moral, inmoral o amoral, lo que depende del carácter y la capacidad de decidir en forma correcta (ética), y oportuna, de quienes toman decisiones.

Por su parte para el estudioso y estratega chino Wei Liao Tzú (370-319 a.C.) propone que los estrategas se deben involucrar en la guerra "solo cuando se justifica como una forma de restablecer la justicia del Tao", teniendo siempre en cuenta los principios del bien común. Su tratado El Arte de Dirigir fue acabado por sus discípulos entre el 206 y 201 a.C. En este tratado el autor propone que "el estratega debe estar preparado para no dejarse llevar por la cólera y debe ser puro para que no pueda ser corrompido por las riquezas". Para este autor el carácter moral, emocional y mental del estratega y sus tropas resulta más relevante que las condiciones del terreno y la estrategia, los que en sus ideas resultan secundarios.

Ya en pleno Siglo XX será Yukio Mishima (1925-1970) quien a través de la lectura del Hagakure (1668) traducido como "Oculto por las hojarasca" suponía la encarnación de los códigos tradicionales de las virtudes de los guerreros japoneses o "la ética del samurái en el Japón moderno" y en la vida contemporánea. En el texto base de su tratado la "ética y su aspecto estaban determinados por la preocupación de no parecer vergonzoso ni ruin antes los ojos del enemigo (...) por eso no se trata de una consciencia moral interiorizada e individual, sino de una moral que depende del exterior"¹⁹. En tal sentido Mishima refuerza la idea de que la moral del samurai le obliga a hacer un esfuerzo sobrehumano para nunca mostrarse cansado (a pesar de estarlo), siempre parecer sano (más importante que estarlo) y en todo momento mostrarse valiente.

2. Antecedentes Históricos de carácter ético y moral en la estrategia Occidental

En la Grecia temprana se le llamó “sabiduría del general” (*strategike sophia* o *strategon sophia*) al del destello de claridad que iluminaba asertivamente la sabia visión para la toma de decisiones que se esperaba del *strategos* o general de ejército. Así mismo Delfos -en la cuna de Occidente- apunta a la trascendencia de las obras que surgen desde el ser con su “conócete a ti mismo”, lo que nos obliga a contemplar las condiciones elementales para la formación de un estratega que se precie y merezca dirigir personas en el campo de batalla, o en el escenario empresarial. Consideremos que si bien la guerra era una realidad siempre presente en la vida griega, como indica Momigliano (1954) fue a la vez “un foco de emociones, valores éticos, reglas sociales”²⁰.

Uno de los más influyentes historiadores latinos por el talante moral de sus relatos fue Cayo Julio César es considerado como uno de los más grandes generales y estrategos de la historia (12 de julio del año 100 en el seno de una de las familias más distinguidas de Roma). Sus grandes dotes de historiador y estratega se expresan en su tratado *Bellum Gallicum*, donde explica que mantener las adecuadas “cohortes formadas según la disciplina y moral militar”²¹ era la mejor defensa en tiempos de guerra, con base en el apropiado liderazgo y en la excelencia de los procesos. Por su parte Alejandro III de Macedonia o Alejandro Magno (356 a 323 a.C.), considerado uno de los más grandes generales de la historia desarrolló durante sus doce años de campaña una brillante política de fusión con los persas, luego de la conquista de Persépolis. Alejandro -así como Escipión el estrategos- hacía gala de su altura moral en sus relaciones con los conquistados ejercitando las virtudes de la *epieikeia* (moderación) y la *philantropía* (generosidad), elementos fundantes del ejercicio del conquistador o *eudoxia*: la correcta doctrina para un liderazgo ético del conquistador, en el contexto de la conquista y la guerra.

Uno de los estrategas militares más citados ha sido Napoleón Bonaparte (1769-1821), quien dotado de gran talento, capacidad de trabajo y liderazgo, es considerado desequilibrante para la historia del siglo XIX. Para Bonaparte “la moral es a lo físico como tres es

a uno" lo que supone en él una búsqueda idealizada del hombre libre de patrones, que permita el perfeccionamiento moral de toda la humanidad. Asimismo creará en el progreso individual y colectivo "asentando sus valores en el respeto, democracia, justicia y solidaridad entre los seres humanos".

Entre los teóricos occidentales más influyentes en las academias de Ciencias Militares surge la figura del Archiduque Carlos de Austria (cuyos trabajos nunca fueron traducidos al inglés y de allí su poca difusión), del táctico y escritor francés Paul Gédéon de Maizeroy (1719-1780), el suizo Antoine-Henri Jomini, el prusiano Carl von Clausewitz y el francés Count Guivert.

Por su parte von Clausewitz, militar nacido en el Reino de Prusia quien a partir de su excelencia en el campo de batalla ha sido considerado como uno de los más influyentes estudiosos de la conducta y "visión" de los estrategas occidentales de todos los tiempos. Con una vida dedicada al estudio de las artes, ciencias, educación, filosofía (gran conocedor de la obra de Kant) y ética, dejó un importante legado a la Ciencia Militar moderna, principalmente a través de su conocido tratado de ocho volúmenes: "De la Guerra"²², escrito junto a su mujer Marie, quien colaboró de manera fundamental en la obra "como ayudante de investigación y redacción"²³, y quien publica finalmente la obra en 1832, luego que von Clausewitz falleciera producto del cólera contraído en batalla.

Desde otra vereda Niccolò Machiavelli (1469-1527) considerado entre los grandes teóricos políticos y artistas literarios la civilización florentina occidental, nos legó en su trabajo *The Art of War* (1521) el concepto de *virtú* como el ideario de la "audacia, valentía, resolución y decisión"^{24f} que un buen líder (político o militar) debe exhibir, sustentado con una innegable dosis de disciplina y entrenamiento (*virtú ordinata*): características que justifican unas virtudes civiles y políticas de una pragmática exacerbada, y mas bien lejanas a las virtudes religiosas y morales. En línea con estas inspiraciones renacentistas que impulsaron la expresión de fundamentales cambios en las reflexiones ética-filosóficas de la época, el autor se decanta en su escrito *El Príncipe* (1531) por explicar como "en las acciones de todos los hombres, y máxime en las de los príncipes, cuando no hay tribunal al que reclamar,

se juzga por los resultados. Haga, pues, el príncipe lo necesario para vencer y mantener el Estado, y los medios que utilice siempre serán considerados honrados, y serán alabados por todos" (El príncipe, XVIII). En este sentido la inmoralidad de los actos aparece justificada como resultado de la importancia de los fines escogidos más allá de los medios utilizados para conseguirlos. En sus escritos el autor insta tanto a no mantener las promesas, como a no decir la verdad: es la exaltación del pragmatismo por sobre los valores y la moral, una fórmula que justifica la disolución ética de la palabra empeñada por los "señores" en función la inobservancia justificada de los acuerdos. Sobre esto Melé nos recuerda que si bien "la estrategia es siempre medial, es estrategia 'para' lograr un objetivo, generalmente económico; y lo que importa es tener éxito en aquello que se ha fijado"²⁵, esto no supone en caso alguno que se puedan superar los límites éticos que nos demanda la acción correcta.

Las implicancias para la tradición y formación estratégica occidental estaría según Aranguren en que "un maquiavelismo confesado se anularía en cuanto tal: para ser eficaz tiene que se hipócrita y rendir tributo a la virtud"²⁶, sentencias y recomendaciones que junto a otras hicieron que el Cardenal Reginal Pole, Arzobispo de Canterbury (1539) sindicara a Machiavelli como "enemigo del género humano", idea secundada por el Papa Pablo IV Carafa (1559) quien incluyó las obras del autor en la lista de censurados por la iglesia católica (donde permaneció hasta 1966), razón por la que Inocencio Gentillet consigue mayor fama con su Discurso sobre los medios de gobernar bien: anti-Machiavelo texto publicado en 1576. En la línea opuesta se planteó el ilustrado Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), para quien Machiavelli habría sido un autor honesto y buen ciudadano, víctima de una lectura a lo menos superficial y corrupta hasta la época, defendiendo la profundidad de sus ideas y ofreciendo una imagen del autor como la de "un intelectual capturado por la Casa de Médicis"²⁷, idea que comparte David Hume (1711-1776) quien en sus Discursos Políticos (1752) define a los trabajos de Machiavelli como los "de un genio y de gran juicio", positiva visión que compartirá con Carl Marx, Benedetto Croce y Benito Mussolini.

3. Ética y Estrategia en el Siglo XXI: entre la integridad y el arte del engaño

Sobre las y los directivos del Siglo XXI Robert Greene (2012) expresa que son una camada de estrategas que expresan “un punto alto del potencial humano” y por ello quienes se forman para desempeñarse en tareas directivas no solo deben aspirar a ser “jugadores de alto desempeño”, sino además modelos de conducta para sus colaboradores.

Es por esto que si considerásemos la importancia de una sana “musculatura ética” las organizaciones, como fundamento para un apropiado desarrollo de soluciones serias y a la altura que el ejercicio de la vida humana y organizacional (pública y privada) en todo el planeta, daríamos por bienvenidas las palabras de Downs (1975) para quien la integridad es un fenómeno esencial de las buenas relaciones, dado que el engaño -por el contrario- desfigura la coherencia esencial “entre las realizaciones y las declaraciones”. Por cierto que los numerosos engaños y fraudes locales de impacto global en América²⁸ y Europa²⁹ en los últimos años han llevado a muchos autores y pensadores a conceptualizar a las compañías multinacionales como entidades “enfermas”.

Ante este panorama, cabe preguntar ¿Cómo es posible que errores financieros graves (mal llamada creatividad contable) hayan perdurado durante años en empresas tan grandes y avaladas por importantes firmas de auditoría contable?, ¿es posible pedir la confianza ilimitada de los accionistas en una empresa después de hechos tan significativos? La situación de opacidad es crítica si a ello se une la situación inestable de los mercados bursátiles, que ha llevado a descubrir importantes fracturas éticas dentro de las organizaciones públicas y privadas. ¿Pero es posible que una sola persona -un broker haya originado unas pérdidas de 4.900 millones de euros al banco francés Société Générale en enero de 2008?³⁰ Detrás de estos sucesos se descubren comportamientos impropios en cadena de responsabilidades que no corresponden sólo a los autores materiales sino al personal del entorno empresarial y los directivos donde éstos trabajaban. Sumado a esto también hemos asistido al descubrimiento de empresas cuyo comportamiento ético hacia los clientes ha sido engañoso³¹ y ha supuesto

un beneficio a largo plazo que no para de resonar en los oídos de los *stakeholders*³². En una sociedad atravesada por la complejidad global, los comportamientos individuales de las y los directivos incide con mayor fuerza e impacto en la situación local y mundial de las compañías.

En efecto, en palabras de Laporte y Marignani (2012) desde el punto de vista ético es posible distinguir diversos niveles de impacto de los comportamientos humanos en el ámbito empresarial, donde en el primer nivel encontramos aspectos estrictamente individuales del trabajo y de la realización personal³³; lo que podemos entender como “la vertiente individual del trabajo de los empleados y directivos en el ejercicio de la actividad, que requiere unos principios de actuación sólidos”³⁴. En el segundo nivel podríamos distinguir los comportamientos éticos relacionados con otras personas, grupos y divisiones organizacionales en el ejercicio de cada actividad, así como el reparto y el ejercicio del poder (donde juegan un rol la responsabilidad, las relaciones honestas, la gestión transparente, como las adecuadas y justas atribuciones de méritos, ente otras). En este sentido se desprende que los comportamientos poco éticos se manifiestan en los directivos a través de las tiranías personales, la deshonesta relación con los empleados, el injusto balance entre las prioridades personales y las del bien común.

En el tercer nivel representa el impacto que la empresa causa en la sociedad. Considerando que las empresas son personas es evidente que las decisiones que toman las y los directivos influyen y conducen decisivamente el modo en que la empresas actúan e impactan a la sociedad³⁵, dado que desde tiempos milenarios es una tarea ineludible e inexcusable que de los directivos y estrategias lleguen a las resoluciones que las complejas situaciones derivadas de sus cargos les imponen: “tanto en el mundo de los negocios, como en el campo militar hay una expresión que explica la razón por la que se busca a las y los estrategias para comandar las operaciones: toma de decisiones. Es obvio que la implementación de una estrategia requiere de alguien que asuma riesgos (controlados, pero riesgo al fin) y que finalmente tome decisiones”³⁶.

En efecto, la toma de decisiones es una función central en el ejercicio de las y los estrategias: viene con el cargo. Y dado que la función central de tales decisiones es la de asegurar un cierto

“modelo de futuro”³⁷ para las organizaciones” e influir y afectar a la sociedad misma, el modo en que quienes han sido escogidas y escogidos para llevarlas a cabo, así como su necesaria y férrea formación ética, resultan fundamentales para la sociedad del Siglo XXI.

Ya hemos visto que, por ejemplo: la decisión de lanzar al mercado un producto financiero riesgoso y sin respaldo, y que necesita de soberbios controles de transparencia y liquidez, conlleva serias implicaciones éticas porque está en juego no sólo la solvencia de las empresas involucradas y del sistema financiero, sino la garantía de seguridad y los ahorros de cientos de miles de personas. El efecto entre el divorcio entre la ética directiva y la estrategia de las compañías es lo que vivimos en la llamada “crisis *subprime*” de 2008³⁸.

4. Conclusiones

Si bien es cierto que en una sociedad que se debate entre lo local y lo global a inicios del Siglo XXI que supone unos imperativos éticos asociados a una cierta uniformidad legal, coincidimos con Marigniani y Laporte (2012) en que “no parece acertado que como presupuesto de partida se identifique lo ético como lo legal”³⁹. Es por esto que los autores aclaran que si bien en el ejercicio estratégico en la empresa se deben tomar decisiones éticamente adecuadas, pero no siempre la ética y la eficacia van de la mano, dado que el hecho de que una acción sea ética no garantiza en sí misma que pueda ser la acción más adecuada para resolver un problema. La toma de decisiones debe ejercitarse ante una variedad de opciones pero siempre descartando los comportamientos poco éticos, debiendo distinguir las mejores opciones para la construcción y diseño de la estrategia: su formulación. Para esto y como antecedente previo, se pueden y deben evaluar moralmente los objetivos que guían el diseño de dicha formulación estratégica. Siguiendo a Melé (2013) diremos que el “para qué” de la estrategia debe ser resuelto encarando los posibles dilemas éticos que se nos plantean a partir de una apropiada formulación y evitando los facilismos que hacen suponer a algunos que lo “incorrecto” o el “engaño” sean propio de una mal entendida naturaleza estratégica. A esto es a lo

que Ciappei (2006) llama a el realismo estratégico de la empresa del Siglo XXI, que es lo que en sus palabras “permite conciliar los valores y las exigencias empresariales sin menoscabo de la eficacia o del beneficio”⁴⁰.

Referencias

1. Melé, Domènec y González Cantón, César (2015), *Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas*, EUNSA, Pamplona.
2. Garrido, Francisco J. y Mintzberg, Henry (2019): "Pensamiento Estratégico: hacia el ADN de la Planificación Estratégica". Oxford Publishing, Oxfordshire, UK.
3. Cortina, Adela (2013): "Ética". Paidós, Barcelona, España (2º ed).
4. Garrido, Francisco J. (2015): "Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente, y su contribución para el Management del Siglo XXI". Edit. Real Academia Europea de Doctores (RAED), Barcelona, España.
5. Sawyer, Ralph D. (1997): "The Six Secret Teachings on the Way of Strategy". Shambhala Books, Bo. Colorado, USA.
6. La traducción del Padre Amiot s.J. no es considerada la más ajustada a los escritos originales chinos, lo que no resta en ella el gran valor que supone el esfuerzo por tender puentes entre las cosmovisiones orientales y occidentales.
7. Melé, Domenec (2013): ¿Dirección estratégica o dirección general? Una cuestión ética posted on noviembre 20, 2013 / Ética Empresarial, blog network. <http://blog.iese.edu/eticaempresarial/2013/11/20/direccion-estrategica-vs-direccion-general-relevancia-etica/> (accessed March 22, 2019).
8. Cleary, Thomas (2006): "El Alma del Samurai". Kairos, Barcelona, España.
9. Griffith, Samuel (1963): "The Art of War". Oxford University Press, Oxford, UK.
10. Cleary, Thomas (1993): "Thunder in the Sky: on the acquisition and exercise of power". Shambala, Boston, USA.
11. Roy, Kaushik (2012): "Hinduism and the Ethics of Warfare in South Asia: from antiquity to present". Cambridge University Press, NY, USA.
12. Shamasastry, R. (1915): "Kautilya. Arthashastra". Bangalore: Government Press, 515-520.
13. Paul Brians et al, eds. (1993). *Reading About the World*, Vol. 1. Washington State University Press. ISBN 0-15-567425-0. Retrieved 2016-02-20.
14. Dr Arvind Gupta, Director General IDSA, and Professor Sven G. Holtsmark, Director, IFS, Oslo, 'Foreword', in Kanti Bajpai, Saira Basit and V. Krishnappa (eds), *India's Grand Strategy: History, Theory, Cases*, New Delhi: Routledge, 2014, p.x.

-
15. Oshima, Hitoshi (2011): "La Vía del Samurai". La Sfera de los Libros. Madrid, España.
 16. Schimcke, Don (2010): "El Ejecutivo Samurai". Edaf, Madrid, España.
 17. Garrido, Francisco J. (2010): "El Alma del Estratega". McGraw Hill, Madrid, España.
 18. Tao Te King, versión de John C. H. Wood. Edaf, Madrid, 1993.
 19. Sese, M y Rubio, C. (2013): "Yukio Mishima: la ética del samurái en el Japón moderno". Alianza Literaria. Madrid, España.
 20. A. Momigliano, "Some Observations on Causes of War in Ancient Historiography", Acta Congressu Msadvigiani Proceedings of the Second International Clongress of Classical Sludies, 1954, Copenhagen, 1958, pp. 199-21
 21. Goya y Babuena (1982): "Bellum Gallicum, con notas de Napoleón Bonaparte". Iberia, Barcelona, España.
 22. Clausewitz, Carl Von (1976): "On War". Princeton University Press, Princeton NY, USA
 23. Eftimova Bellinger, Vanya (2017): "Marie von Clausewitz: The Woman behind the Making of On War". W&C, Washington, USA.
 24. Wood, Neal (2001): "The Art of War". Da Capo Press, Cambridge, MA, USA.
 25. Melé, Domenec (2013): Op. Cit.
 26. Aranguren, José L. (1996): "Ética y Política". Biblioteca Nueva, Madrid, España.
 27. Boriaud, Jean-Ives (2016): "Nicolás Machiavelo". El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.
 28. Cfr. Artículos publicados sobre Enron en Diciembre de 2001 por The Wall Street Journal y en Diciembre 2003 Financial Times,
 29. Cfr. Artículos publicados sobre Parmalat en Enero 2004 Il Sole 24 Ore (fraude que ascendió a 14 mil millones de euros), o el fraude de Volkswaguen Alemania expuesto en Enero de 2017.
 30. Cfr. Los artículos publicados del 25 al 31 enero de 2008 sobre Jérôme Kerviel en The Economist, Financial Times, Il Sole 24 Ore.
 31. Case_Study_The_Volkswagen_Emission_Scandal, researchgate.net/publication/323998958.
 32. Cfr. Philip Holden, Ética para managers, (Barcelona: Paidós 2000), pp. 144 y ss. Es historico el caso Tylenol y Jonson& Jonson, Cfr. Paul A Argenti and Janis Forman The Power of Corporate Communication : Crafting the Voice and Image of Your Business (New York: McGraw-Hill 2002), p.35.
 33. Sobre la realización personal, Cfr. ARISTÓTELES, Ética a Nicómaco, Libro I.

34. Laporte y Marignani (2012): "Ética y Empresa". En Garrido, FJ: "Lo que se Aprende en los Mejores MBA del Mundo". Gestión 2000, Barcelona, España.
35. Cfr. A. Kakabadse and M.Morsing (Editors), Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application, (Palgrave: Macmillan 2006).
36. Ricart, Joan E. & Garrido, Francisco J.. 2015. "Estrategia y Dirección Estratégica: en busca del eslabón perdido". Asian Journal of Business and Management (ISSN: 2321 - 2802) Volume 03 - Issue 05, October.
37. Garrido, Francisco J. (2018): "Modeling the Future". Oxford Strategy Business Press, Oxford, UK.
38. Lewis, Kay, Kelso & Larson. 2010. "Was the 2008 Financial Crisis Caused by a Lack of Corporate Ethics?". Global Journal of Business Research, Vol. 4, No. 2, pp. 77-84, 2010
39. Laporte y Marigniani (2012): Op. Cit.
40. Cfr. Cristiano Ciappei (2006): "Il realismo strategico nel governo d'impresa. Materiali per una pragmatica del valore". Firenze University Press. Firenze, Italy (pp. 63-64).