



---

# Gobierno de trabajo y racionalidad práctica. Fundamentos para una teoría de la dirección de empresas a partir del concepto de prudencia de Tomás de Aquino.

*Managing work and practical rationality.  
Foundations for a the theory of business  
management from concept of prudence in  
Thomas Aquinas*

---

## JAVIER PINTO

Profesor investigador en la Facultad de Ciencias Económicas  
y Empresariales de la Universidad de los Andes, Chile  
(javierignaciopinto@gmail.com).

**Resumen:** La presente investigación busca participar de la discusión contemporánea que ha presentado la necesidad de fundamentar la ciencia administrativa y la teoría de las organizaciones a partir del concepto de *phronesis* en Aristóteles. De modo específico, el objetivo del artículo es desarrollar un argumento que, siguiendo dicha discusión, introduzca la interpretación tomista de la prudencia. En efecto, el concepto de racionalidad práctica que aporta Tomás de Aquino permitiría concebir una teoría de la prudencia empresarial que no sólo explique la estructura de la acción directiva, sino también todas las tareas que se desarrollan en la empresa.

**Palabras clave:** Racionalidad práctica, Virtud, Prudencia, Organización, Trabajo, Autonomía, Deliberación.

**Abstract:** The aim of this article is to participate in the contemporary discussion that looks forward to explain a management theory and a theory of organizations based in the Aristotelian concept of *phronesis* or prudence. Specifically, this article seeks to develop an argument closer to the Tomistic interpretation of the Aristotelian *phronesis* in order to comprehend the concept of managing work in organization. The Tomistic concept of *practical rationality* allows the development of a concept of organizational or entrepreneurial *prudentia* that not only describes the activity of managing, but also any task in the organization, even if it is an operational occupation within the firm.

**Keywords:** Practical rationality, Virtue, Prudence, Organization, Work, Autonomy, Deliberation.





JAVIER PINTO

## I. INTRODUCCIÓN

(...) *El Filósofo, en efecto, escribe en el VI Etic. (1140a28), que igual que de quien razona bien sobre algún fin particular; por ejemplo, la victoria, no se dice que es prudente absolutamente, sino en ese género, es decir, en temas bélicos; de quién razona rectamente sobre el bien moral se dice, sin más, que es prudente (S. Th., II-II, c.47, a.2).*

Tomas de Aquino, *Suma de Teología*

Es posible afirmar que el intento por comprender la naturaleza de la actuación de las organizaciones está relacionado con la consideración de un marco conceptual que dé cuenta de la naturaleza de la acción y la racionalidad<sup>1</sup>. En efecto, el modo en que la teoría organizacional puede abordarse depende de cómo se entienda lo que llamamos conocimiento o racionalidad práctica<sup>2</sup>. Es posible, pues, considerar una relación explicativa entre la teoría organizacional y una teoría de la racionalidad vinculada a la acción. Esa relación, sin embargo, debe tomar en cuenta el modo de entender el conocimiento orientado a la acción o racionalidad práctica<sup>3</sup>. De esa manera es posible considerar una teoría organizacional, de la empresa o de la administración basada en la filosofía o, específicamente, en la *phronesis* aristotélica, que es una filosofía de la racionalidad práctica<sup>4</sup>.

La incardinación de la teoría de la administración moderna en la filosofía moral clásica es un esfuerzo intelectual positivo en tanto que amplía el horizonte de la discusión académica acerca de la teoría de la empresa. Además, es una oportunidad para recoger la tradición del pensamiento filosófico y hacer un intento por integrarlo en la reflexión académica acerca de las organizaciones empresariales. En este sentido, la revisión de Aristóteles como fundamento filosófico de la racionalidad práctica puede abordarse en la perspectiva de la tradición del pensamiento de Tomás de Aquino y, específicamente, en el con-

<sup>1</sup> Tsoukas H. y Cummings, S. (1997), pp. 655-683.

<sup>2</sup> Spender, J.C. y Grant, R.M. (1996).

<sup>3</sup> Tsoukas, H. (2005), p. 117.

<sup>4</sup> Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008).





## GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

cepto de *prudentia* que describe el Aquinate<sup>5</sup>. Esto, cara a la discusión contemporánea que trata de recuperar la racionalidad práctica aristotélica como fundamento de la administración, no es un intento de desviar la atención que se ha dirigido hacia Aristóteles, sino más bien de profundizar en la teoría de la administración en la perspectiva del pensamiento tomista que ha interpretado y profundizado en el pensamiento del filósofo griego.

En el siguiente artículo se abordará la posibilidad de una fundamentación de la teoría de la administración desde la racionalidad práctica desarrollada en la tradición de la ética clásica, especialmente de la filosofía de Tomás de Aquino. Para ello, en el primer apartado se revisarán las distinciones elementales de la acción personal que permitirían la elaboración de una teoría organizacional fundamentada en la filosofía práctica aristotélica. Como se verá, estas distinciones elementales se dan en los conceptos de *praxis*, *poiesis*, técnica y prudencia. En el siguiente apartado se expondrán los argumentos que nos permitirían concebir una prudencia empresarial como gobierno del trabajo en la empresa. A continuación, en el tercer apartado, se revisará cómo desde la fundamentación tomista es posible concebir la empresa como una comunidad de directivos y dirigidos en donde el juicio prudencial no es exclusivo de quien ejerce las tareas de dirección. En el cuarto apartado se profundizará en los argumentos que nos permiten comprender cómo todo trabajo, en cuanto acción perfectiva, es productivo y práctico. Finalmente, y de modo más específico, se expondrán algunas consideraciones acerca del modo en que todo trabajo es perfectivo en tanto que deliberado y significativo. Con ello se quiere recoger la relevancia de la discusión actual acerca del trabajo significativo, y cómo esta discusión puede ser abordada desde la ética clásica.

## II. LA PRUDENCIA COMO UNA DESCRIPCIÓN DE LA RACIONALIDAD PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

En la filosofía moral de Aristóteles y, luego, en la de Tomás de Aquino, es fundamental la distinción entre acción y producción (*praxis* o *agere* y *poiesis* o

---

<sup>5</sup> El concepto de prudencia en Tomás de Aquino y su vinculación con la tradición aristotélica queda reflejado en innumerables pasajes de la obra del Aquinate. Sin embargo, el pasaje que parece más relevante a efectos de esta investigación es aquel en el que Tomás de Aquino explica que Aristóteles "(...) en efecto, escribe en el VI Etic. (1140a28), que igual que de quien razona bien sobre algún fin particular, por ejemplo, la victoria, no se dice que es prudente absolutamente, sino en ese género, es decir, en temas bélicos, de quién razona rectamente sobre el bien moral se dice, sin más, que es prudente". Suma de Teología, II-II, c. 47, a. 2. Esto no es todavía la adquisición del hábito, pero de todos modos es posible hablar de una racionalidad práctica prudencial en tanto que permite eventualmente la adquisición de la virtud.



JAVIER PINTO

*facere*). Asimismo, juega un papel esencial la distinción entre las disposiciones de la razón orientadas a la acción y la producción, a saber, la *phronesis* o *prudentia* y la *techné*, respectivamente.

La primera categoría, la *praxis*, corresponde al saber moral y jurídico. La acción, de este modo, se define específicamente en cuanto consigue desarrollar o perfeccionar al individuo que la lleva a cabo. El ámbito de la moral o de la ética es el de la *praxis* y se refiere a la dimensión intelectual y volitiva de la acción, en virtud de las cuales la acción no sólo es ejecutada por iniciativa propia del agente, sino que también es ejecutada con un sentido u orientada hacia un bien a conseguir<sup>6</sup>. La segunda dimensión de la actividad humana, la *poiesis*, incluye todas aquellas actividades que son productivas y que como tales consiguen una perfección sólo en tanto que el producto es logrado. Es precisamente ese logro el que permite constatar en el agente un saber producir (una técnica). De este modo, el fin de la acción o *praxis* es la perfección del individuo, el resultado de la acción, el *más* que consigue la acción, queda en el mismo agente. El fin de la *poiesis*, en cambio, es el producto logrado como algo distinto del agente que lo realiza. Así, el resultado de la *praxis* se orienta al mismo agente, sin una referencia inmediata a una dimensión externa o material. La *praxis* es el tipo de actividad que contribuye subjetivamente al desarrollo o perfección personal<sup>7</sup>.

Ahora bien, la posibilidad de llevar a cabo actividades productivas o prácticas se encuentra en la disposición racional del agente: esto es, en una racionalidad práctica orientada a la producción o a la acción. Para hacer o producir, se debe pensar. En el ámbito de lo agible, según Aristóteles, todo tiene su origen en el mismo agente que ejecuta una actividad; en la misma racionalidad del agente<sup>8</sup>. Sin embargo, aunque la actividad humana, ya sea práctica o productiva, tiene su origen en la misma racionalidad, ella se distingue en tanto se oriente a la actividad práctica (*práxis*) o a la actividad productiva (*poiesis*). En efecto, la disposición racional para la acción, la prudencia o *phronesis*, es distinta de la disposición racional para la producción o *techné*. Como explica Aristóteles, entre las cosas que pueden ser de una manera u otra, se incluyen las que pueden ser hechas y las que pueden ser producidas; actuar y producir son actividades distintas, de modo que la capacidad racional para actuar es distinta de la capacidad racional para producir. Ninguna está incluida en la otra, porque ni producir es actuar, ni actuar es producir<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Suma de Teología, II-II, q. 47, a. 1, ad. 3.

<sup>7</sup> Suma de Teología, I-II, q. 57, a. 4.

<sup>8</sup> Met. VI, 1, 1025a.

<sup>9</sup> Et. Nic. VI, 4, 1140a.



## GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

De este modo, la técnica (*techné*) se entiende como el razonamiento práctico orientado a la producción (*poiesis*)<sup>10</sup>. La prudencia o *phronesis*, en cambio, se entiende en Aristóteles como el razonamiento práctico acerca de aquello que puede ser practicado (*praxis*) en razón de un fin conocido (*telos*)<sup>11</sup>. Para Aristóteles el conocimiento práctico no consiste en la mera capacidad de elegir medios para un fin, sino también en una disposición moral hacia el bien conocido en razón del cual es posible orientar auténticamente la acción humana. La prudencia caracteriza a aquel agente que sabe lo que es bueno para él o para otra persona, pero que también sabe cómo conseguirlo juzgando los medios particulares para alcanzarlo<sup>12</sup>.

En este sentido, para Aristóteles ser feliz y gobernarse bien consiste en dos cosas: tanto en elegir acertadamente la meta y el fin de las acciones, como en encontrar las acciones que conducen a ese fin, porque ambos factores pueden discordar o concordar entre sí; unas veces el blanco está bien elegido, pero en la práctica no se logra alcanzarlo; otras veces se consiguen todos los medios para el fin propuesto, pero el fin no es bueno, y en ocasiones se falla en ambas cosas. De este modo en las técnicas y en las ciencias deben dominarse esos dos elementos, el fin y las acciones que conducen a él<sup>13</sup>.

El planteamiento de Aristóteles tiene dos implicancias relevantes para este estudio:

Ser feliz, o el bienestar (*well-being* en la traducción inglesa), implica una ordenación de medios a fines buenos.

Esta ordenación no es sólo competencia de una acción prudencial (*phronetika*), sino que también involucra la dimensión técnico-productiva (*techne*) y la ciencia (*episteme*). Ello implica, a nuestro juicio, una visión integral de producción y acción en la actividad personal orientada al bienestar y el desarrollo del agente (*fulfillment*).

El ejercicio de la disposición racional en la acción buena, que consigue el hábito de la prudencia<sup>14</sup> en tanto que ordena repetida y correctamente el universal con el particular, puede definirse, en palabras de Tomás de Aquino, como la racionalidad práctica de lo que ha de ser *actuado*<sup>15</sup>. Esto significa, en otras palabras, una correcta ordenación de las acciones particulares<sup>16</sup> en vir-

<sup>10</sup> Et. Nic. VI, 5, 1140a.

<sup>11</sup> Et. Nic. VI, 5, 1140b.

<sup>12</sup> MacIntyre, A. (1985).

<sup>13</sup> Pol. VII, 13, 1331b.

<sup>14</sup> MacIntyre, A. (1981), pp. 146-155.

<sup>15</sup> *Suma de Teología*, II-II, q. 47, a.4.

<sup>16</sup> *Suma de Teología*, II-II, q. 47, a. 3.



JAVIER PINTO

tud de un conocimiento (universal) del bien humano. *Prudentia* es, de este modo, la aplicación de principios universales a conclusiones particulares en el ámbito de la acción personal<sup>17</sup>.

Sin embargo, aunque la prudencia en el pensamiento del Aquinate no está referida directamente a un conocimiento del bien universal para el hombre<sup>18</sup>, la acción prudencial no podría ser efectivamente realizada si no se tuviera conciencia del universal en virtud del cual se ordenan los medios particulares<sup>19</sup>. Esto puede ser comprendido precisamente porque los medios tienen condición de tales en relación a un fin. Sin un fin, la ordenación de acciones particulares se vuelve imposible, un sinsentido o irracional<sup>20</sup>.

De este modo, se entiende que la prudencia es un conocimiento imperativo que permite ordenar la actividad en relación al conocimiento del fin y de los medios que consiguen ese fin. Se actúa prudentemente, o al modo del hombre prudente, no en cuanto se delibera acerca de los fines, sino en cuanto se conocen la realidad de los medios y el fin en virtud del cual se ordenan o no, de un modo u otro, esos mismos medios<sup>21</sup>.

De este modo, si la prudencia puede entenderse como un conocimiento práctico e imperativo de lo que ha de ser hecho, en la consideración y elección de los medios adecuados para un fin<sup>22</sup>, entonces la prudencia podría ser un conocimiento práctico que describa la dirección y el trabajo en una empresa. De este modo, puede darse una interpretación de la empresa como una comunidad de conocimiento práctico orientada a la elección y utilización de medios específicos para su propio fin en tanto que empresa. En otras palabras, sería posible una prudencia empresarial con un sentido práctico-productivo, y orientada al bienestar de los miembros de la organización.

### III. PRUDENCIA EMPRESARIAL

De acuerdo con Aristóteles, la *phronesis* es el hábito de la razón práctica que permite ordenar los medios correctamente en relación a un bien que es bueno para el hombre<sup>23</sup>. Esta consideración del hábito operativo bueno de la

<sup>17</sup> Suma de Teología, II-II, q. 47, a. 6.

<sup>18</sup> Suma de Teología, II-II, q. 47, a. 6.

<sup>19</sup> Aubenque, P. (1963); Barnes, J. (1995).

<sup>20</sup> Et. Nic. I, 6, 1096b-1097a.

<sup>21</sup> Suma de Teología, II-II, q. 47, a. 8.

<sup>22</sup> Suma de Teología, II-II, q. 47, a. 6.

<sup>23</sup> Et. Nic. VI, 5, 1140b.



## GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

racionalidad práctica se sustenta en la idea de que la acción humana es perfecta del agente en cuanto se ordena teleológicamente al bien del hombre.

Pero la prudencia en la teoría de Tomás de Aquino no es sólo un hábito moral, sino primeramente un hábito de la razón práctica<sup>24</sup>. Lo propio de la acción prudencial está en el ámbito de la racionalidad práctica más que en la voluntad de quien actúa. La ordenación del conocimiento y la acción particular es una cuestión de razón práctica<sup>25</sup>.

Ahora bien, la dimensión cognoscitiva de la acción prudente se justifica en relación a un elemento de verdad práctica: de saber qué es aquello con lo que se actúa o sobre lo que se está ejerciendo alguna acción. Quien actúe correctamente, ordenando correctamente la actividad humana para conseguir un fin bueno, debe conocer la naturaleza de aquello que es ordenado, su esencia<sup>26</sup>.

Como explicara Josef Pieper, la prudencia presupone el conocimiento de la realidad. Sólo aquel que sabe cómo es la realidad puede considerarse capacitado para obrar. Para la buena acción no basta la buena intención o la buena voluntad. La realización de un bien por parte de un agente presupone la conformidad de nuestra acción a la situación real, esto es, al complejo de realidades concretas que circunstan la operación humana singular. Por consiguiente, el actuar prudencial requiere una atenta, rigurosa y objetiva consideración de tales realidades por nuestra parte<sup>27</sup>.

Actuar prudentemente, imperar o gobernar, que son partes del acto prudencial, implican necesariamente una referencia a la naturaleza de lo particular, como una forma de atender adecuadamente a la realidad que se gobierna<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> Suma de Teología, II-II, q. 47, a. 1.

<sup>25</sup> Para considerar de qué modo la prudencia en Tomás de Aquino es un hábito de la razón o de la inteligencia, puede verse *Suma de Teología*, II-II, q. 48, *artículo único*, y también McInerney, R. (1997); Simon, Y. (1991), p. 10.

<sup>26</sup> *Suma de Teología*, I-II, q. 64, a. 3, ad. 2.

<sup>27</sup> Pieper, J. (1966).

<sup>28</sup> La *phronesis* tiene un fundamento racional (*Et. Nic.* VI, 7, 1141b). En el fundamento de la acción prudencial hay una base asociada al conocimiento, aunque aquello que permite la acción prudente no es el conocimiento por sí sólo. El conocimiento entrega un elemento normativo, una medida. La persona que actúa prudencialmente, según Aristóteles, toma la medida de su actuación desde un conocimiento; y ese conocimiento es precisamente aquel que permite comprender una relación entre medios y fines que puede darse en la realidad sobre la que se actúa. En este sentido, para Pieper el acto prudencial es, en efecto, correcto o bueno en la medida en que adopta en su consideración racional la verdad de la realidad sobre la que opera. Ver Pieper, J. (1963). La bondad del acto prudencial es, por tanto, originalmente deliberada en la consideración de los medios apropiados para un fin (*telos*). Este acto es, de algún modo, una deliberación de la verdad de los medios como tales, de los medios en cuanto que medios, que permiten la consecución de un fin en particular. Véase Wiggins, D. (1998); Simon, Y. (1991), pp. 12-16.



JAVIER PINTO

Esto es así, pues, porque el plan de gobierno propio de la prudencia exige que se conozcan las cosas particulares sobre las que se centra el acto u operación de la razón práctica. Lo contrario es quedarse en generalidades que distan de ser un recurso práctico a la hora de organizar la realidad práctica. Atender a la particularidad de lo ordenado es necesario para la comprensión del modo en que aquello que se ordena puede ser perfectible. El fin del acto de gobierno es llevar a la perfección a las cosas gobernadas<sup>29</sup>, y ello no puede prescindir del modo particular de ser de lo gobernado.

En la tradición de la ética clásica, en la reformulación tomista de la tradición moral aristotélica, ese principio se toma de la misma naturaleza personal o política, que habla de un potencial perfectivo que debe ser alcanzado y hecho realidad a través de la acción que ordena los medios necesarios para la consecución de ese bien. ¿Es esto relevante para la empresa? Esto es importante para fijar un primer argumento que permita decir que, en el ámbito de la ética tomista, existen los fundamentos de una racionalidad práctica o una prudencia propiamente empresarial.

En efecto, una prudencia empresarial sería una racionalidad práctica específica que se identifica por la naturaleza especial de los medios que ordena, así como por la especificidad del fin que persigue. Cuando Tomás de Aquino distingue las que el mismo llama partes subjetivas de la prudencia explica que esta racionalidad práctica prudencial puede ser política, gubernativa, económica o militar<sup>30</sup>. Estas distinciones son posibles sobre la base de una distinción previa acerca de la realidad práctica en virtud de la cual se podría afirmar que una prudencia específica (económica o militar) es posible en tanto que para ella existan fines específicos (políticos o económicos). De este modo, en razón de esos fines específicos hay medios también específicos para alcanzar de modo adecuado esos mismos fines. Así, cuando nos abrimos a la posibilidad de una racionalidad práctica empresarial, es necesario no sólo concluir la posibilidad de esta racionalidad práctica específica, sino también conocer la naturaleza del fin que persigue y la naturaleza de los medios adecuados para ese fin<sup>31</sup>.

Ahora bien, la primera consideración que puede hacerse para elaborar un concepto de prudencia empresarial en la tradición de la ética tomista es el reconocimiento de la empresa como una realidad distinta de la familia y la ciu-

<sup>29</sup> Suma de Teología, I, q. 103, a. 6.

<sup>30</sup> Suma de Teología, II-II, q. 48, artículo único; también II-II, q. 47, a. 2, ad. 1.





## GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

dad (*communitas* o *polis*)<sup>32</sup>. Una empresa se encuentra en el ámbito que llamamos público. En tanto que la satisfacción de las necesidades humanas requiere de un ámbito distinto de la familia, la empresa o comunidad de trabajo debe ser considerada como pública<sup>33</sup>. Ese ámbito del trabajo, como distinto a la familia<sup>34</sup>, es aquello que viene a constituir una compañía de trabajo organizado para la satisfacción de necesidades comunes<sup>35</sup>. De acuerdo con las ideas de Aristóteles, la actividad de la empresa puede comprenderse como la actividad voluntaria en relaciones de amistad que ponen en práctica diversos ciudada-

<sup>31</sup> Un concepto de una prudencia empresarial fundada en la filosofía aristotélica o tomista puede tener una doble dificultad. La primera de ellas es histórica. El concepto de empresa es muy posterior a la época en la que Aristóteles o Tomás de Aquino elaboraron el concepto de prudencia (*phronesis* o *prudencia*). En la historia de la actividad económica, una teoría de la empresa aparece en el contexto de la economía clásica. Encontramos, por ejemplo, las primeras descripciones de lo que vino a ser la empresa moderna en las ideas de Adam Smith acerca de la división de la labor, o en la distinción de las actividades de inspección y administración como un elemento productivo fundamental distinto del capital. Ver Tuttle, C.A. (1927). Es más, la palabra empresa (*enterprise* o *entrepreneur*) se utilizó en referencia a las organizaciones productivas y comerciales sólo a partir del siglo XVIII en Francia. Ver Valdalisio, J.M. y López, S. (2000). Aristóteles y el Aquinate escriben en los siglos IV a.C. y XII respectivamente. Así, la filosofía moral o política de Aristóteles o Tomás de Aquino no presentan una explicación de la naturaleza de un tipo de organización que pueda ser comparable a la empresa como actualmente la concebimos, porque en esa época simplemente no existían. Lo más cercano que encontramos a un concepto de empresa en el pensamiento aristotélico son las sociedades comerciales a las que el mismo Aristóteles hace referencia en el libro VII de la *Ética* a Nicómaco, en concreto 1163a.

Esta dificultad histórica parece, sin embargo, como aparente. Vemos, por ejemplo, que la descripción de la naturaleza de la familia que hace Aristóteles en la *Ética a Nicómaco* no tiene una justificación histórica. Dicho de otro modo, el interés de Aristóteles difícilmente podría catalogarse como una constatación de lo que la cultura de su época le ofrece, al modo de un registro de lo que hay culturalmente en su época sin una reflexión por su naturaleza. Esta reflexión por la naturaleza de una organización, que no está sujeta a su presente histórico, autoriza una reflexión sobre la naturaleza de otras comunidades que no existen en la época del pensador griego.

La segunda dificultad se refiere a la significación negativa del trabajo en Antigüedad. Este problema, tal y como explican Meikle, S. (1996) y Collins, D. (1987), impediría una fundamentación del trabajo como actividad perfecta, al menos en lo que se refiere al ámbito del pensamiento aristotélico. No abordaremos en este artículo esa discusión acerca del concepto de trabajo en Aristóteles, especialmente porque la fundamentación de la racionalidad práctica que se quiere estudiar es más bien tomista. Ahora, para el caso de Tomás de Aquino no es posible una connotación negativa del trabajo, al menos en el contexto de Santo Tomás como pensador cristiano. El Aquinate reconoce una comprensión positiva del trabajo presente en el *Génesis* o en San Pablo. Por otra parte, es precisamente un discípulo de Tomás de Aquino, Juan de París, el que aborda una consideración de la vida social y laboral como unidas de una manera positiva. Como explica Habermas, desde Tomás de Aquino la sociedad se considera un espacio de trabajo: se trata de la existencia de un espacio vital natural justificado por la necesidad de trabajar para satisfacer necesidades que la casa no logra satisfacer. Ver Habermas, J. (1996).

<sup>32</sup> Sison, A. y Fontrodona, J. (2009).

<sup>33</sup> Arendt, H. (1958).

<sup>34</sup> Sennett, R. (2008).

<sup>35</sup> Arendt, H. (1958).



JAVIER PINTO

nos o co-trabajadores que se organizan para un fin en común<sup>36</sup>. De este modo, en teoría, cabe situar la empresa moderna en lo que Aristóteles considera comunidades intermedias<sup>37</sup>, y su actividad característica, el trabajo humano, se orientaría a la provisión de los medios necesarios para la buena vida y el bien común<sup>38</sup>; medios que no podrían adquirirse dentro de la realidad familiar<sup>39</sup>.

Así, pues, hasta ahora se ha querido decir lo siguiente:

La empresa es una ordenación de acciones de trabajo (medios) para un fin (satisfacciones de necesidades humanas). Esta relación no es sólo instrumental (medios para un fin), sino también definitoria de unos fines y medios específicos; fin que está definido por la naturaleza de la acción de trabajo<sup>40</sup>.

La prudencia es propiamente empresarial porque los medios (el trabajo) y los fines (provisión de lo necesario para la satisfacción de necesidades hu-

<sup>36</sup> Et. Nic. VIII, 9, 1160a.

<sup>37</sup> Pol. III, 9, 1280b.

<sup>38</sup> Sison, A. y Fontrodona, J. (2006).

<sup>39</sup> Para Aristóteles, la posibilidad de una actividad económica organizada está sustentada sobre dos principios fundamentales: el trabajo y las necesidades. Como explica García-Huidobro, J. (2008), en el pensamiento de Aristóteles existe un paralelismo entre el tipo de necesidades que tiene el hombre, a saber, los bienes a los que aspira y las formas de organización que ayudan a conseguir esos bienes y satisfacer sus necesidades. Para Aristóteles, en efecto, así como la familia surge para satisfacer las necesidades más elementales, la aldea, que se encuentra entre las llamadas comunidades intermedias, aprovecha la división del trabajo para lograr una mejor satisfacción de las cosas que se requieren para la satisfacción de necesidades no cotidianas. Pol. I, 2, 1252b.

La posibilidad que tienen los hombres de vivir en sociedad, unidos, radica para Aristóteles en una justicia de proporción. Sólo devolviendo proporcionalmente lo que se recibe, la sociedad de hombres es posible. Y esta proporcionalidad se da en el intercambio mediante el cual correspondemos con nuestros servicios al que nos ha favorecido. El intercambio sólo es posible a través de los productos o servicios que resultan del trabajo de las personas. El mismo Aristóteles lo ejemplifica con la casa y las sandalias que fabrican el arquitecto y el zapatero respectivamente. Ahora, la proporcionalidad es necesaria porque no es posible pensar que el trabajo de uno vale más que el de otro, ni que todos los trabajos valen lo mismo. La proporcionalidad viene dada por la diferencia natural que existe en el valor del resultado de los trabajos.

El médico –dice Aristóteles– no se asocia con otro médico para intercambiar el producto de su servicio, sino que lo hace con el agricultor y con personas de diversas profesiones u oficios. Pero dada la relación de proporcionalidad, es preciso que lo que se requiere intercambiar, que es diverso, tenga una medida de relación mediante la cual sea posible establecer un criterio proporcionalidad. Sin un criterio objetivo que permita la valoración de un trabajo y su producto, la relación es imposible. Ese criterio viene a serlo la moneda o algún valor económico de consenso, lo que permite representar proporcionalmente el intercambio y, consecuentemente, la demanda de bienes que nace de las diversas necesidades humanas. Ahora, la demanda es posible dadas las necesidades de las personas. Si los hombres no necesitaran nada o si pudieran satisfacer todas sus necesidades sin recurrir a otras personas, no habría demanda por el trabajo de otro, no habría intercambio, y por lo tanto no habría necesidad de una dimensión pecuniaria en la vida humana. Et. Nic. V, 5, 1133a.

<sup>40</sup> Como explica Finnis, J. (1998), p. 29, para Aristóteles la naturaleza de las acciones se comprende al entender las capacidades; las capacidades entendiendo las actuaciones; y las actuaciones entendiendo sus objetos, fines u objetivos (*De Anima* II, 4, 415a).



## GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

manas) permiten la realidad de un ámbito propiamente empresarial; a diferencia de otros ámbitos prácticos que especifican otras partes subjetivas de la prudencia<sup>41</sup>. De este modo, podemos sumar a la distinción que hace Tomás de Aquino una racionalidad práctica específica asociada a la ordenación prudencial de acciones humanas que llamamos trabajo.

En este sentido, la primera consideración respecto a la realidad es la identificación de la acción o como singular o como comunitaria. La prudencia no dice relación únicamente con el gobierno de las propias acciones, sino también de las de otros. Como de algún modo ya se ha dejado entrever en este artículo, es posible distinguir la prudencia personal y la prudencia de la multitud<sup>42</sup>. Ahora bien, hecha esta distinción con respecto a las acciones de otros que pueden ser también ordenadas o gobernadas, es también posible decir que la prudencia se divide según las distintas especies de multitud, pues unas multitudes de personas actúan entre sí con vistas a un fin, y otras lo hacen con respecto a otros fines. Esto es lo que permite considerar que existe, por ejemplo, una prudencia militar, que se corresponde a aquella multitud que se reúne y actúa con vistas a un negocio particular que, en este caso, es la guerra o la defensa. Distinta será la prudencia requerida para la ordenación de la actividad familiar o la de la comunidad, ya sea la ciudad, el país, etc.

En este sentido, del mismo modo que las acciones personales son las que permiten la existencia de un organización<sup>43</sup>, es la acción personal del trabajo lo que permite la organización empresarial. La posibilidad de ordenar la misma realidad del trabajo, como realidad gobernada, hacia un fin conocido es un acto que se hace posible en tanto que se conoce no sólo la naturaleza de las necesidades que quiere satisfacer la empresa (su *telos*), sino también la naturaleza de los medios que pueden conseguir ese fin. Y el medio fundamental que consigue ese fin es el trabajo.

Si el argumento es aceptado, es necesario agregar que no es posible conseguir una ordenación de acciones de trabajo a menos que tomemos en consideración la naturaleza de aquella actividad que es gobernada<sup>44</sup>. Ese conocimiento que permite una racionalidad práctica empresarial es, esencialmente, un conocimiento moral<sup>45</sup>, porque ordenaría la acción de trabajo hacia su fin, que es el mismo desarrollo personal del trabajador.

<sup>41</sup> Suma de Teología, II-II, q. 50, a. 1, a. 2, a. 3, a. 4.

<sup>42</sup> Suma de Teología, II-II, q. 47, a. 10.

<sup>43</sup> Finnis, J. (1998), pp. 23-25.

<sup>44</sup> Suma de Teología, II-II, q. 47, a. 3.

<sup>45</sup> Suma de Teología, I, q. 103, a. 6.



JAVIER PINTO

## IV. RACIONALIDAD PRÁCTICA DIRECTIVA Y LABORAL

Si bien es cierto que la crítica a la instrumentalización de una persona es un argumento moral kantiano<sup>46</sup>, en el ámbito de la ética tomista también es posible referirse a la inconveniencia de que el trabajo de una persona pueda volverse instrumental, dejando de ser una acción perfectiva para esa misma persona<sup>47</sup> (puesto que es sólo un mero producir). En el pensamiento de Tomás de Aquino es posible, en efecto, concebir que el trabajo, como cualquier actividad personal, es perfectivo, y ello no se condice con una consideración puramente instrumental del actuar racional, porque para la perfección personal es necesario un actuar prudencial que implique un apetito recto<sup>48</sup>.

De este modo, podemos decir que el dilema asociado a la consideración del trabajo de otra persona como un medio para el fin de la organización podría presentarse de la siguiente manera:

El medio ordenado en la empresa para la consecución del fin de la empresa es el trabajo de las personas que integran la empresa.

El trabajo es realizado por personas.

*Luego*, las personas que conforman la comunidad de trabajo (la empresa) son un medio para la consecución del fin de la empresa.

Esta conclusión es distinta de la noción tomista de justicia en virtud de la cual se entiende que una persona siempre debe ser tratada según lo que merece como tal<sup>49</sup>. La instrumentalidad desconoce en la persona su razón y su libertad. En este sentido, es propio que toda prudencia de gobierno considere la necesidad de una prudencia política en los gobernados, es decir, de la actuación racional y voluntaria de los hombres aun cuando sean subordinados<sup>50</sup>. Como veremos a continuación, es posible recoger este problema para proseguir en una fundamentación de la racionalidad práctica atinente a la actividad empresarial y formular la siguiente tesis: el trabajo humano es perfectivo por-

<sup>46</sup> Kant, I. (1911), p. 429.

<sup>47</sup> En el caso de Aristóteles, es posible consignar el hecho de que su argumentación no es del todo favorable a la existencia de la esclavitud. Aristóteles comprende que los esclavos no serían necesarios si los instrumentos actuaran por sí solos (son una realidad necesaria). *Pol.* I, 3, 1254a. Sin embargo, da cuenta de la injusticia asociada al modo en que vienen a constituirse esclavos los extranjeros, y además muestra la opinión desfavorable de contemporáneos suyos respecto a la existencia de la esclavitud. *Pol.* I, 3, 1253b. Además, Aristóteles es claro en mostrar que los esclavos deben recibir razones e instrucciones de sus amos, y no solamente órdenes. De ahí quizás la inconveniencia de la mera instrumentalidad de una persona con la esclavitud, *Pol.* I, 3, 1260b, y, de modo más claro, respecto de asalariados y artesanos que tienen más independencia del amo. Poseen en algún grado la virtud, *Pol.* I, 3, 1260a, y ello los facultaría para autodeterminarse.

<sup>48</sup> *Suma de Teología*, I-II, q. 57, a. 4.

<sup>49</sup> *Suma de Teología*, II-II, q. 63, a. 1.



## GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

que es prudencial y la prudencia empresarial directiva debe promover un orden organizacional que permita el trabajo como actividad perfectiva. Lo importante de esta argumentación no es la superación de un dilema aparente, sino la reflexión sobre la naturaleza del trabajo humano y su relación con la racionalidad práctica empresarial, que puede llegar a ser prudencia empresarial en tanto que virtud de directivos y subordinados.

Este dilema aparente puede aparecer como una cierta llamada de atención desde la teoría de la administración y la ética empresarial. En efecto, desde ambas perspectivas la fundamentación para toda actividad de trabajo considerada como cualitativamente superior tiene, al menos, dos condiciones: una referida a la efectividad del trabajo comandado o autonomía; otra, a la valorización del trabajo significativo (o *meaningfull work*, como se expresa en la literatura de la administración contemporánea).

En relación a la efectividad del trabajo aparece un problema recurrente de la teoría administrativa: el trabajador no es autómatas y requiere motivarse. El trabajo humano no responde a un simple acto de comando. El querer del trabajador no se resuelve con una instrucción. De la misma manera, una buena instrucción que ya haya conseguido un trabajo efectivo, no asegura que en el futuro la relación entre comando y acción será igualmente acertada o coordinada. El impulso y la motivación para trabajar que vienen desde la misma persona que trabaja son mucho más poderosos que los que vienen de otro que ordena<sup>51</sup>. El objetivo del trabajo, su sentido, es para el trabajador una cuestión personal<sup>52</sup>. A esto se refiere la reflexión contemporánea sobre la autonomía en el trabajo, a saber, a que la iniciativa sea personal, y ese es un criterio cualitativo esencial de la experiencia de trabajo.

Esta consideración de la teoría de la administración y la ética de la empresa permite una formulación de ideas más filosóficas que son también relevantes<sup>53</sup>. Una formulación filosófica del trabajo debe estar ordenada desde y hacia el desarrollo del mismo trabajador porque es *praxis* y no sólo *poiesis* (subjetividad y no sólo objetividad). Que haya efectivamente un desarrollo personal pasa porque el mismo trabajador ponga en práctica el trabajo (práctico-*poietico*) al modo de la racionalidad práctica que permite la consecución de la

<sup>50</sup> Suma de Teología, II-II, q. 50, a. 2.

<sup>51</sup> Ver Ciulla, J.B. (2000).

<sup>52</sup> Ver Schwartz, A. (1982).

<sup>53</sup> El argumento de la autonomía en la relación de trabajo está en Aristóteles en la explicación de las formas de gobierno políticas o despóticas: *Pol. I, 3, 1254b-1255a*. Esta distinción podría no ser sólo una cuestión de efectividad (entender cómo se mueven los miembros), sino también de ética, en cuanto que son ciertas virtudes las que permiten gobernar: *Pol. I, 3, 1260a*.



JAVIER PINTO

virtud de la prudencia. La persona tiene valor tanto en su dimensión corporal como espiritual<sup>54</sup>, y ello no puede ser distinto en el ámbito de la actividad personal del trabajo. La tesis que se expone, de esta manera, sostiene que la prudencia empresarial, o una buena racionalidad práctica, como iniciativa de la acción que ordena medios productivos, no es sólo una cualidad del directivo, sino de todos los miembros de la comunidad de trabajo. De no ser así, el trabajo no puede ser condición de desarrollo humano y la racionalidad práctica del directivo no atiende a una condición esencial del trabajo que dirige, a saber, que sea *praxis*. Esto nos obliga a preguntarnos cómo se diferencia entonces una racionalidad práctica empresarial directiva de una que es laboral no directiva.

Esta pregunta es un desafío para la ética empresarial e igualmente para la teoría de la administración, por cuanto para que la empresa cumpla también un cometido moral (el desarrollo de las personas a través del trabajo), todos deben desarrollar su actividad laboral de acuerdo con la estructura de la racionalidad práctica que describe Tomás de Aquino desde Aristóteles (la que consigue la virtud de la prudencia). Sin embargo, no todos los miembros de la empresa pueden asumir labores directivas, pues ello podría significar un caos organizacional. En esto parece que ética y administración pueden ser contradictorias. La teoría, por tanto, debe armonizar la necesidad de efectividad empresarial y el desarrollo de las personas que trabajan, pero ¿cómo?

Si la prudencia empresarial (como la prudencia de gobierno) se entiende como una *ordenación* de medios humanos, entonces puede haber una interpretación equívoca, porque las personas no pueden ser realmente ordenadas, sino dirigidas o gobernadas. La prudencia empresarial, como el gobierno político o dirección de personas en el trabajo, debe considerar que una persona dirigida también debe deliberar respecto de lo que es para el bien y no simplemente seguir instrucciones. Esto implica, para el dirigido, también una actuación prudencial, en tanto que dicha deliberación es parte integral de la prudencia. Esto significa, en otras palabras, que cada miembro de la empresa, dirigido o directivo, debe deliberar respecto de los medios que le competen en orden a implementar aquellos medios que ha considerado como más adecuados para el fin. La distinción entre dirigidos y directivos no está en la capacidad de deliberación e implementación, sino en los medios respecto de los cuales le compete deliberar e imperar dentro de la organización. La racionalidad práctica no es diversa en los distintos integrantes de la organización en cuanto a la ca-

---

<sup>54</sup> Suma de Teología, I, q. 91, a. 1.

## GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

pacidad autonómica, sino en cuanto a la importancia de los medios necesarios para conseguir el fin de la organización. En ello no hay contradicción entre administración y ética.

Prudencia empresarial es el gobierno (dirección) del trabajo de las personas que integran la comunidad de trabajo que es la empresa. Este gobierno debe procurar no sólo que las personas cumplan con aportar al objetivo de la empresa, sino también con que cada una de ellas se desarrolle personalmente con su trabajo buscando (actuando conforme a su racionalidad práctica) el objetivo de la empresa.

Para profundizar en las características de la racionalidad práctica que permite la prudencia, y que describirían mejor el modo como se entiende el trabajo en la empresa, a continuación quisiéramos concentrarnos en dos principios normativos propios del trabajo en cuanto actividad eventualmente prudencial: en primer lugar, la relación de las dimensiones productivo-perfectivas que imprimen algunas condiciones en el gobierno prudencial de trabajadores en la empresa. Esta argumentación es relevante para comprender que todo trabajo es deliberativo. En segundo lugar, la relación de la racionalidad práctica con la autonomía y el sentido del trabajo. Con esta revisión se quiere profundizar en aspectos que, si bien tienen una fundamentación filosófica, son atingentes a la discusión contemporánea relacionada con la administración del trabajo en la empresa.

## V. EL TRABAJO COMO INTEGRALIDAD DE ACCIÓN Y PRODUCCIÓN

En la historia del pensamiento económico, el problema de la naturaleza del trabajo puede abordarse desde las categorías de objetividad y subjetividad<sup>55</sup>. Esta doble categorización puede corresponder de algún modo con los conceptos de *praxis* y *poiesis* que aparecen en la filosofía moral del Aquinate y que él recoge de Aristóteles. Sin embargo, podríamos considerar también que la interpretación que aparece en la teoría de la acción aristotélica, y luego tomista, no está en el ámbito de las teorías que dan importancia a un aspecto sobre otro, el objetivo o el subjetivo. A diferencia de diversas teorías que rescatan la objetividad sobre la subjetividad, la descripción aristotélica y tomista de la acción humana se inscribe en una perspectiva de integralidad. Esto se hace no sólo como una descripción ontológica de la acción humana, sino también en la descripción de la racionalidad práctica que consigue la virtud de la prudencia.

<sup>55</sup> Dupré, J. y Regina, G.A. (1996).



JAVIER PINTO

Como ya hemos señalado, para Aristóteles, en lo que puede ser de una manera o de otra, en la contingencia de la actividad humana, hay una actividad productiva, o *poiética*, y una actividad práctica, o *praxis*. La acción no es producción, y la producción no es acción; acción y producción son dos cosas distintas<sup>56</sup> y difieren en esencia<sup>57</sup>.

Sin embargo, aunque esta distinción es clara en el pensamiento de Aristóteles y luego en el de Tomás de Aquino, no es posible sacar conclusiones apresuradas y definir el trabajo sólo como una actividad *poiética* o productiva, porque no parece verdadero que exista alguna actividad humana que sea solamente productiva. El trabajo tiene una dimensión subjetiva o práctica cuya primera importancia está justificada por ser un ámbito de potencial superior desarrollo del trabajador en cuanto persona<sup>58</sup>.

Una consideración puramente objetiva o *poiética* del trabajo es difícil de sostener, aunque ello no le haya impedido estar presente implícitamente en diversas teorías administrativas, como es el caso de algunas formulaciones teóricas y prácticas de los modelos tayloristas de administración del trabajo<sup>59</sup>. Una reducción del trabajo a la producción tiene, al menos, tres perspectivas críticas relevantes: una administrativa, una existencial y una filosófica.

En relación a una consideración administrativa, podemos decir que al descartar en la práctica organizacional una dimensión subjetiva habría consecuencias organizacionales en relación a la vida y desempeño de la empresa<sup>60</sup>. Si la empresa, en efecto, no logra un equilibrio entre aspectos subjetivos y objetivos, o, dicho de otro modo, de desarrollo humano y productividad, la actividad organizacional se vuelve alienante y ello tiene consecuencias importantes en la actividad de la empresa y la sociedad<sup>61</sup>. En relación a una perspectiva crítica más existencial o vivencial, cuando se niega o no se toma en consideración la dimensión subjetiva del trabajo, se deja de considerar que el trabajo nos forma, es un vehículo de desarrollo, definición y expresión personal. El trabajo nos hace más humanos porque nosotros hacemos algo de nosotros mismos a través del trabajo. El trabajo nos hace co-creadores, para bien o para mal, de nuestras propias vidas y de las vidas de los demás, en tanto que no podemos separar las necesidades personales de las de la comunidad<sup>62</sup>. El

<sup>56</sup> Et. Nic. VI, 5, 1140a.

<sup>57</sup> Pol. I, 4, 1254a.

<sup>58</sup> Thomas, H. (1995). pp. 159-176.

<sup>59</sup> Wren, D.A. y Bedeian, A.G. (2009).

<sup>60</sup> Pérez López, J.A. (1998).

<sup>61</sup> Kanungo, R.N. (1982).

<sup>62</sup> Gini, A. (1998), pp. 707-714.





## GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

trabajo es esencialmente una actividad humana que transforma y mejora aquello que es externo, directa o indirectamente, y precisamente a través de esa transformación nosotros mismos somos transformados y mejorados tanto individual como socialmente (en tanto que el trabajo se desarrolla como un actividad *co-operativa*<sup>63</sup>). Y finalmente, ya en una perspectiva más filosófica, podemos decir que si se observa la estructura de la acción, como ya lo hemos hecho en este artículo, vemos que el trabajo no es sólo una *poiesis*, sino algo más que está más vinculado a la auto-realización y la auto-perfección<sup>64</sup>, y que sólo puede ser descrito en el ámbito de la *praxis*. En este sentido práctico o *práxico*, el trabajo tiene, como toda acción humana, una ordenación al bien común en cuanto se lo considera como susceptible de desarrollo personal<sup>65</sup>.

Desde el punto de vista filosófico, o de la estructura de la acción, caben, en efecto, algunas consideraciones acerca del modo como se relacionan la *poiesis* y la *praxis* en orden a permitir un eventual desarrollo humano. Sobre estas consideraciones podemos suponer la siguiente tesis:

El trabajo humano, en cuanto acción humana, tiene una dimensión *poietica* o productiva que podemos llamar objetiva.

El trabajo humano, en cuanto acción humana, tiene una dimensión *praxica* o subjetiva. En este sentido se entiende que el trabajo permite un desarrollo que queda en el agente que realiza ese trabajo, y que ese desarrollo es un resultado que no se reduce a la materialidad del trabajo.

La dificultad de esta distinción se encuentra en la necesidad de explicar si la dimensión productiva del trabajo contribuye de algún modo al desarrollo personal del trabajador. Esta consideración parece relevante porque nos introduce nuevamente en la necesidad de considerar toda actividad laboral como prudencial, es decir, en tanto que se ordene a ser una virtud de orden práctico-*poietico*. Esto significa que el trabajo no es sólo objetividad, ni sólo subjetividad; el trabajo no es tampoco sólo una objetividad acompañada de subjetividad, sino una subjetividad en la objetividad.

En el acto humano la *poiesis* y la *praxis* son mutuamente necesarias y debe haber integralidad entre ambas para que el acto humano sea perfectivo. No hay una perfección en lo subjetivo sin un desempeño objetivo adecuado, bueno u óptimo. Del mismo modo, no hay un desempeño objetivo bueno si no hay una iniciativa, la cual se explica en la estructura de la racionalidad práctica que permite conseguir una perfección moral como es la virtud.

<sup>63</sup> Breen, K. (2007).

<sup>64</sup> Höffe, O. (2007).

<sup>65</sup> MacIntyre, A. (1985).





JAVIER PINTO

Para fundamentar esto, vemos que en relación a un desarrollo personal completo, la técnica y la producción son siempre necesarias, puesto que no hay realmente acción sin producción<sup>66</sup> y no hay buena producción sin alguna técnica<sup>67</sup>. Dicho de otro modo, no hay *praxis* sin *poiesis*. Nuestro ser es vivir y, por tanto, operar, en tanto que no hay vida que no se exprese en alguna operación<sup>68</sup>. Desde esta consideración es posible entender que nuestra existencia no está dada por una forma de dualismo en el que cohabiten una dimensión existencial subjetiva y otra más bien operativa. La vida humana se manifiesta ella misma en una operación, y el trabajo personal no puede quedar excluido de esa forma de vitalidad.

Ahora bien, aunque es posible hacer una consideración aislada de las actividades *poieticas*, esto no implica que ella misma pueda ser considerada por sí misma para explicar la organización o una parte de ella sin hacer referencia a la *praxis*. En estricto rigor, en la tradición del pensamiento filosófico cartesiano, que ha distinguido la dimensión objetiva de la subjetiva, se ha incurrido en el error de separar en la realidad lo que solamente debe distinguirse formalmente. Los dos tipos de acción se encuentran estrechamente interrelacionados, siendo adecuado pensar que el sentido último de la pertinencia de la puesta en práctica de un conocimiento técnico no está dado por sí mismo, sino por la prudencia y su juicio<sup>69</sup>. Esto es relevante, como explican Nonaka y Ta-

<sup>66</sup> Pol. I, 4, 1254a.

<sup>67</sup> No existe una mera productividad, sino que ella está cargada de una dimensión práctica que sustenta la funcionalidad medial y la existencia de pliegues productivos en las organizaciones. El uso de medios tiene relación esencial con la intención, porque sin ella no hay uso, y sin uso el medio pierde su condición de tal. En la acción práctica se advierte que un medio siempre se refiere a otro. Los medios son útiles en orden a algún fin, pero aquel fin al que se ordena el medio es otro medio, de ahí que su condición de utilidad esté dada por la relación a otro medio. Un útil aislado no sirve para nada y deja de ser, por tanto, un útil y un medio. Hay en los medios, pues, una intención de utilidad y uso que está justificada por una orientación determinada a otro medio. El martillo –explica Polo– se entiende como tal en la comprensión de su uso, pero su uso no está referido a sí mismo, sino a aquello que el martillo debe golpear; de lo contrario pierde su condición de medio y herramienta productiva; sin intención no hay propiamente productividad. Así, los medios forman un plexo de interacciones que se basa en la ordenación intencional a otros medios; y esto es posible en la medida en que el medio se entienda como tal, siendo el entendimiento el factor que permite la posibilidad de ordenar medios productivos, lo cual está dado no por la misma productividad, sino por la dimensión práctica de la acción humana que introduce la motivación y la intencionalidad en el ámbito de lo *poietico*. La *praxis* se introduce de un modo particular en la ordenación de medios productivos y en la conformación de redes mediales. Ver Polo, L. (2003), p. 153; Finnis, J. (1998), p. 36.

<sup>68</sup> Ver Tomás de Aquino, *In Ethic.* IX, 7.

<sup>69</sup> Polo, L. (2003), p. 153.





## GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

keuchi<sup>70</sup>, para comprender en la teoría de la administración de qué modo la organización y la dirección habrían sido mal descritas en Occidente, es decir, en lo que ellos identifican con la tradición filosófica cartesiana.

El hombre no mejora ni se desarrolla al alcanzar un fin al modo de un producto, sino que mejora alcanzándolo. Esto significa que una persona no crece en la satisfacción del objetivo conseguido a través del trabajo, sino en el trabajo que permite conseguir ese objetivo<sup>71</sup>. Sin embargo, aunque el desarrollo o perfección personal a través del trabajo no reside sólo en el ámbito *poietico*, tampoco es posible sostener que la dimensión productiva no juega papel alguno en el desarrollo del agente a través de su trabajo. La *poiesis* debe estar presente como una dimensión *sine qua non* de la actividad humana perfectiva. Si esto es aceptado como norma de perfección en la actividad humana en general, también puede ser considerado en relación al trabajo como un tipo más específico de acción humana. El hecho de que la perfección personal a través del trabajo radique en una unidad de conceptualización y ejecución<sup>72</sup>, no sólo dice relación con la necesidad de incorporar una dimensión inmanente en el trabajo (subjetividad o *praxis*), sino que ella está unida intrínsecamente a lo que se hace productivamente (en su dimensión objetiva o *poietica*). De este modo, si se quiere señalar la perfección personal en el trabajo, se debe considerar que la actividad laboral es práctico-productiva.

## VI. RACIONALIDAD PRÁCTICA, SENTIDO Y AUTONOMÍA EN EL TRABAJO

Frente a la discusión administrativa, quisiéramos recoger dos elementos integrales de la *prudentia* que Tomás de Aquino toma de Aristóteles: la *boulesis* y la *proairesis*. La razón por la que estos conceptos pueden ser relevantes está, en primer lugar, en que permiten describir más en detalle la racionalidad práctica propia de la acción prudencial. En segundo lugar, porque relacionan el concepto de virtud con lo que en la literatura contemporánea de la administración se ha considerado como significación y autonomía en el trabajo (*mea-*

<sup>70</sup> Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995).

<sup>71</sup> Llano, C. (1997), pp. 42-43.

<sup>72</sup> Murphy, J.B. (1993).



JAVIER PINTO

*ningfull* y *autonomous work*, como se describe habitualmente en la literatura administrativa contemporánea)<sup>73</sup>.

Desde de la perspectiva de la filosofía moral de Tomás de Aquino, puede considerarse una fórmula de trabajo en la organización que sea integral, es decir, como explican Sison y Fontrodona, que tenga un modo actual y uno formal<sup>74</sup>. Esto significa que el trabajo viene a ser actual en la organización porque consigue en la realidad los objetivos de la empresa (hay producción o *poiesis*). De modo paralelo, el trabajo es también formal en cuanto que los trabajadores se integran en la empresa de un modo deliberativo e inteligente, de tal manera que no pueden considerarse como repuestos intercambiables de un gran mecanismo industrial, sino como personas deliberantes y ejecutantes.

La descripción detallada de la virtud del trabajo como prudencia (*prudentia* o *phronesis*) permitiría hacer algunas reflexiones acerca de las dimensiones de la actividad laboral que deben ponerse en práctica de modo tal que haya una contribución efectiva al desarrollo del trabajador. El problema no está simplemente en una superación de la división del trabajo, sino en la inclusión de ciertas actividades que permitan poner en práctica las dimensiones específicas del actuar prudencial.

La racionalidad práctica que permite la adquisición del hábito de la prudencia considera para Aristóteles dos partes fundamentales: la reflexión y la elección. La reflexión o deliberación, en efecto, no tiene relación con el fin de la acción, sino más bien con aquello que es para el fin, es decir, los medios<sup>75</sup>. Aristóteles llama *boulesis* a esta parte de la prudencia, y está relacionada con la capacidad de dar significado teleológico a los medios que se utilizan en la acción<sup>76</sup>. Por otra parte, la prudencia implica una dimensión electiva que se ha llamado *proairesis*<sup>77</sup>. La *proairesis* en Aristóteles dice relación con la elección efectiva de medios específicos para la consecución de un fin<sup>78</sup>.

<sup>73</sup> Una realidad organizacional positiva se verifica, como explica Schwartz, en tanto que en ella se desarrolla un trabajo tal que puede ser calificado como autónomo. Esta autonomía, a su vez, está definida por ser inteligente y poseer un grado de iniciativa (dimensiones muy similares, si no coincidentes, con los conceptos aristotélicos de *boulesis* y *proairesis*). Estas dimensiones del trabajo autónomo están, además, en sintonía con la necesidad de que el agente que trabaja sea capaz tanto de alcanzar sus propios objetivos como de rectificar sus métodos y objetivos para optimizar sus tareas. Schwartz, A. (1982); Sayer, A. (2009).

<sup>74</sup> Sison, A. y Fontrodona, J. (2009).

<sup>75</sup> *Ret. I*, 6, 1362a.

<sup>76</sup> *Et. Nic. VI*, 5, 1139a.

<sup>77</sup> *Et. Nic. III*, 3, 1113a.

<sup>78</sup> Aubenque, P. (1963).



## GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

Tomás de Aquino, ampliando la distinción de las partes que conforman el actuar prudencial, recoge las distinciones de Aristóteles, del filósofo Macrobio y de Cicerón, y concluye que para el actuar prudencial, tanto en sus dimensiones racionales como imperativas, hay ocho partes de la prudencia llamadas integrales<sup>79</sup>.

Así, pues, se comprende que una acción prudencial del trabajo, que permite perfeccionar al agente o trabajador, implica dos dimensiones. La primera, que se refiere a la dimensión preceptiva, es la que considera la prudencia como electiva o *proairética* respecto de los medios para el fin. La segunda dimensión se refiere a los medios que ya han sido deliberados en tanto que medios para un fin. Esta recibe el nombre de *boulesis* y corresponde a la dimensión cognoscitiva de la prudencia. De este modo, se comprende que la consideración de qué medios son para el fin no son todo lo que explica el acto moral (incluido el trabajo), sino que ello debe completarse con la elección y ejecución. Así, como explica Ciulla<sup>80</sup>, se comprende que es una *ejecución deliberada*, entendida como autonomía y sentido del trabajo para la teoría administrativa contemporánea, lo que permite un desarrollo del agente. No es sólo ejecución, ni sólo deliberación.

Es importante tomar en cuenta que, en relación a la elección efectiva de ciertos medios para un fin, la racionalidad práctica correcta, aquella que permite el hábito de la prudencia, no sólo es efectivamente racionalidad práctica acertada por elegir bien, en teoría, sino también por decidir y aplicarse a la acción. Con esto se quiere decir que la acción humana es buena no sólo en relación al fin que persigue, o a los medios que considera adecuados para ese fin<sup>81</sup>, sino también en relación a la ejecución de los medios que deliberadamente se han considerado adecuados para un fin<sup>82</sup>.

¿Qué importancia tienen estas distinciones de la filosofía aristotélica y tomista para la teoría de la administración? Esta distinción filosófica, que

<sup>79</sup> Partes integrales, en efecto, son aquellas que deben concurrir para que el acto sea un acto prudente o consiga el hábito de la prudencia. De este modo, para Tomás de Aquino son cinco las partes que pertenecen a la prudencia en su dimensión cognoscitiva, a saber, la razón, la inteligencia (o boulesis), la docilidad, la memoria y la sagacidad; y tres las que pertenecen a la prudencia en cuanto preceptiva (en cuanto se aplica el conocimiento a la obra): la circunspección, la providencia (o proairesis) y la precaución. *Suma de Teología*, II-II, q. 48, artículo único.

<sup>80</sup> Ver Ciulla, J.B. (2000).

<sup>81</sup> *Suma de Teología*, II-II, q. 47, a. 1, ad. 3.

<sup>82</sup> De acuerdo con Aristóteles, un esclavo carece de la habilidad para decidir y deliberar, aunque la gana cuando es dejado en libertad. Además, Aristóteles considera que hay algunos que son esclavos por naturaleza, y con ello quiere explicar que estos son felices dejando que otros deliberen y decidan por ellos. Ciulla, J.B. (2000).



JAVIER PINTO

quiere resguardar la posibilidad de una acción humana que consiga ser virtuosa y perfeccione al agente, se puede volver norma de la organización de una empresa.

Decimos con ello que una actividad prudencial en la empresa es directiva (prudencia empresarial), y que ella, en tanto que prudencia, promueve una acción también prudencial pero de los trabajadores dirigidos, al modo de la prudencia política de los ciudadanos<sup>83</sup>. Esta prudencia laboral puede significar un criterio cualitativo del trabajo como perfectivo para las personas que integran la empresa. Esta prudencia laboral, como objetivo cualitativo a conseguir en la organización, le da sentido al actuar prudencial directivo y le permite atenerse a características que describen un buen trabajo en la teoría administrativa como una actividad con *sentido* y *autonomía*; lo cual tiene un correlato en la descripción filosófica de la estructura de la acción que hemos identificado con la *proairesis* y la *boulesis*. Esta consideración de los fundamentos filosóficos del trabajo perfectivo puede ampliarse. En efecto, aunque no hay una descripción en la teoría de la administración, la teoría puede abrirse a considerar las otras partes integrales de la prudencia como criterios cualitativos que pueden tenerse en cuenta en la optimización del trabajo de las personas en la empresa. Esta consideración, ya en el ámbito académico, no tiene sólo un espacio en la investigación teórica, como se ha presentado en este estudio, sino que también puede transformarse en un eventual marco conceptual para investigaciones de campo en las organizaciones empresariales.

## VII. CONCLUSIONES

Las ideas que se han querido expresar en este artículo son las siguientes:

Lo que Nonaka llama *phronesis* como concepto que describe la dirección de una empresa puede explicarse con más profundidad como una *prudentia* (*phronesis*) empresarial desde la descripción de las partes subjetivas de la prudencia que hace Tomás de Aquino.

La racionalidad práctica está referida a la realidad que ordena: la prudencia empresarial hace referencia a la naturaleza de lo que ordena para el fin de la empresa. Al tratarse del trabajo humano, imprime ciertas especificaciones a la racionalidad práctica empresarial. De este modo, no es adecuado hablar de *prudentia* en términos generales para referirse a la administración (*ma-*

<sup>83</sup> Suma de Teología, II-II, q. 50, a. 2.



## GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

nagement), sino que es necesario referirla al trabajo como su medio a dirigir por excelencia.

Esta *prudentia*, de acuerdo con la concepción tomista, no es sólo una racionalidad práctica de tipo técnico, que ordena medios a fines, sino que es la racionalidad de la actividad moral, en tanto que permite que el trabajo de las personas sea un acto perfectivo para esas mismas personas. Así, el concepto de *prudentia* orientado a la empresa no sólo permite conocer la relación entre conocimiento práctico y acción, sino también una profundización en el sentido perfectivo del trabajo humano en la organización. Esta descripción, fundada en la *prudentia*, superaría en teoría la mera instrumentalidad de la labor humana, orientando la acción personal en el trabajo hacia su perfección o desarrollo personal.

El sentido moral de la administración prudencial está en procurar que cada trabajador actúe prudencialmente, del mismo modo que la prudencia de gobierno debe procurar la prudencia política de los ciudadanos. La posibilidad que tiene una acción de trabajo de perfeccionar a su agente pasa, además, por una consideración de la integralidad de la acción de trabajo y de la capacidad de decisión prudencial que esos mismos trabajadores tengan. Así, se gobierna prudencialmente el trabajo de otros miembros de la empresa para que ellos actúen prudencialmente. Lo anterior significa que se procura que cada trabajador sea capaz de deliberar y elegir los medios de su labor. Dicho en lenguaje contemporáneo, dirigir de modo prudencial el trabajo de otros implica considerar que esos otros sean realmente capaces de conocer el *significado* de lo que hacen y logren cierta *autonomía* en sus tareas.

Con ello, la jerarquía en la empresa no se justifica por la capacidad de decisión, sino por la materia de la decisión. Esto puede ser un elemento interpretativo en la ética de la actividad directiva o en la formulación de una racionalidad práctica empresarial con fundamentos tomistas. Lo que jerarquiza en una empresa son los medios sobre los que se decide, no la capacidad de decisión existente o no.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aquino, Tomas de (1997), *Suma de Teología*, BAC, Madrid.  
Aquino, Tomás de (2001), *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*, EUNSA, Pamplona.  
Arendt, Hannah (1958), *The Human Condition*, The University of Chicago Press, Chicago.





JAVIER PINTO

- Aristóteles (1995), *Metaphysics*, en Barnes, Jonathan (ed.), *The Complete Works of Aristotle*, Princeton University Press, Princeton.
- Aristóteles (1995), *Nicomachean Ethics*, en Barnes, Jonathan (ed.), *The Complete Works of Aristotle*, Princeton University Press, Princeton.
- Aristóteles (1995), *Politics*, en Barnes, Jonathan (ed.), *The Complete Works of Aristotle*, Princeton University Press, Princeton.
- Aristóteles (1995), *Rethoric*, en Barnes, Jonathan (ed.), *The Complete Works of Aristotle*, Princeton University Press, Princeton.
- Aubenque, Pierre (1963) *La prudence chez Aristotle*, Presses Universitaires de France, París.
- Barnes, Jonathan (ed.) (1995), *The Cambridge companion to Aristotle*, Cambridge University Press, Nueva York.
- Breen, Keith G. (2007), "Work and emancipatory practice: Towards a recovery of human being's productive capacities", *Res Publica*, vol. 13, pp. 181-414.
- Ciulla, Joanne (2000) *The working life. The promise and betrayal of modern work*, Three Rivers Press, Nueva York.
- Collins, Denis (1987), "Aristotle and Business", *Journal of Business Ethics*, vol. 6, nº 7, pp. 567-572.
- Dupé, John y Gagnier, Regina (1996), "A brief history of work", *Journal of Economic Issues*, vol. XXX, nº 2, pp. 553-559.
- Finnis, John (1998), *Aquinas*, Oxford University Press, Nueva York.
- García-Huidobro, Joaquín (2008) *Practical Truth and Practical Falsehood in Thomas Aquinas*, en García, Alejandro N.; Silar, Mario y Torralba, José M. (eds.), *Natural Law: Historical, Systematic and Juridical Approaches*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle.
- Gini, Al (1998), "Work, Identity and Self: How we are Formed by the Work we Do", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, nº 7, pp. 707-714.
- Habbermas, Jürgen [1963 (1996)], *Teoría y Praxis*, Altaya, Barcelona.
- Höffe, Ottfried (2007), *Ciudadano económico, ciudadano del Estado, ciudadano del mundo. Ética política en la era de la globalización*, Katz, Buenos Aires.
- Kant, Immanuel (1911), *Metafísica de las Costumbres*, en Höfler, Alois (ed.), *Akademieausgabe*, vol. IV, pp. 465-565.
- Kanungo, Rabindranat (1982), *Work Alienation*, Praeger Publishers, Nueva York.
- Llano, Carlos (1997), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México.
- MacIntyre, Alasdair (1981), *After Virtue*, University of Notre Dame Press, Indiana.





GOBIERNO DE TRABAJO Y RACIONALIDAD PRÁCTICA

MacIntyre, Alasdair (1985), "Rights, Practices and Marxism: Reply to Six Critics", *Analyse und Kritik*, vol. 7, pp. 234-248.

McInerney, Ralph (1997), *Ethica Thomistica. The moral philosophy of Thomas Aquinas*, The Catholic University of America Press, Washington.

Meikle, Scott (1996), "Aristotle on Business", *The Classical Quarterly*, New series, vol. 46, n° 1, pp. 138-151

Murphy, James Bernard (1993), *The Moral Economy of Labor. Aristotelian Themes in Economic Theory*, Yale University Press, New Haven & Londres.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Nueva York.

Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko y Hirata, Toru (2008), *Managing Flow. A process theory of the knowledge-based firm*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Pérez López, Juan Antonio (1998), *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao.

Pieper, Josef (1963), *Die Wirklichkeit und das Gute*, Kösel Verlag, Munich.

Pieper, Josef (1966), *The Four Cardinal Virtues: Prudence, Justice, Fortitude, Temperance*, Notre Dame, Indiana.

Polo, Leonardo (2003), *Antropología Trascendental, Tomo II. La esencia de la persona humana*, EUNSA, Pamplona.

Sayer, Andrew (2009), "Contribute justice and meaningful work", *Res Publica*, vol. 15, n° 1, pp. 1-16.

Schwartz, Adina (1982), "Meaningfull Work", *Ethics*, vol. 92, n° 4, pp. 634-646.

Sennett, Richard (2008), *The Craftman*, Yale University Press, New Haven.

Simon, Yves (1991), *Practical Knowledge*, Fordham University Press, Nueva York.

Sison, Alejo y Fontrodona, Joan (2006), "The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: A Critique from Philosophical Anthropology", *Journal of Business Ethics*, vol. 66, n° 1, pp. 33-42.

Sison, Alejo y Fontrodona, Joan (2009), "El bien común de la empresa en la tradición aristotélico-tomista", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XII, n° 1, pp. 207-248.

Spender, John Christopher y Grant, Robert M. (1996), "Knowledge and the Firm: Overview", *Strategic Management Journal*, vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, pp. 5-6.

Thomas, Hans (1995), "Bürgerliche Arbeitsgesellschaft oder nachindustrielle Freizeitgesellschaft: Entfremdung ist der Verlust des Festes", en





JAVIER PINTO

Bydlinski, Franz y Maly Mayer, Theo (eds.), *Die Arbeit: ihre Ordnung, ihre Zukunft, ihr Sinn*, Wilhelm Braumüller Universitäts-Verlagsbuchhandlung, Viena, pp. 159-176.

Tsoukas, Haridimos (2005), *Complex Knowledge, Studies in Organizational Epistemology*, Oxford University Press, Nueva York.

Tsoukas, Haridimos y Cummings, Stephen (1997), "Marginalization and recovery: The emergence of Aristotelian themes in organization studies", *Organization Studies*, vol. 18, n° 4, pp. 655-683.

Tuttle, Charles A. (1927), "The Entrepreneur Function in Economic Literature", *Journal of Political Economy*, vol. 35, n° 4, pp. 501-521.

Valdaliso, Jesús María y López, Santiago (2000), *Historia económica de la empresa*, Crítica, Barcelona.

Wiggins, David (1998), *Needs, Values, Truth*, Clarendon Press, Oxford.

Wren, Daniel A. y Bedeian, Arthur G. (2009), *The Evolution of Management Thought*, John Wiley & Sons, Indiana.

