

Razonamiento ético en contexto de negocios

Raúl González Fabre – agosto 2015 – versión 3.0

Para pertenecer a nuestra vida moral, sea individualmente como personas o colectivamente como organizaciones, una decisión tiene que reunir varias condiciones. Debe ser:

- Intencional: tomada deliberadamente y orientada a un cierto propósito.
- Inteligente: conscientemente evaluada examinando las diversas alternativas entre las que podemos decidir.
- Libre: no tomada bajo coacción externa o compulsión interior invencibles.

Decisiones de este tipo son propiamente nuestras, como personas o como organización según sea el caso. Esto implica que somos responsables de ellas y por tanto podemos ser llamados por los demás a explicarlas e incluso a asumir sus consecuencias.

Uno de los aspectos por los que somos responsables de nuestras decisiones es su calidad ética, de la que trata este papel. A la hora de evaluar las alternativas de acción, de política, etc., entre las que vamos a decidir, es preciso considerar también esa calidad. No basta con investigar su viabilidad técnica, su legalidad o su rentabilidad, para tomar una decisión responsable.

Como la actividad empresarial es esencialmente social, necesitamos no solo ser capaces de evaluar nosotros desde el punto de vista ético las alternativas en juego en una determinada decisión, sino que también hemos de ser capaces de comunicar y discutir con otros nuestras ideas al respecto, de manera de alcanzar de manera suficientemente rápida (para responder a la realidad cambiante) acuerdos viables (que agrupen voluntades suficientes para llevarlos adelante) y socialmente legítimos (que no despierten oposición ética que pudiera dificultar su ejecución).

Para lograr esos acuerdos dentro de la compañía y con sus *stakeholders*, es importante pasar del terreno subjetivo de las emociones, las intuiciones, las creencias, en que apoyamos muchas de nuestras primeras evaluaciones morales, al terreno intersubjetivo de las razones, donde argumentamos nuestra posición de maneras que se pretenden válidas para cualquier sujeto pensante, incluso si siente, intuye o cree de manera muy distinta a nosotros.

En este papel proponemos algunos criterios racionales para la evaluación ética de alternativas de decisión, acción o política, tomados y adaptados de la Ética filosófica con numerosas simplificaciones para hacerlos más 'practicables'. Más que como teorías exhaustivas sobre la ética, los adoptaremos aquí, de manera ecléctica, como luces de la razón que iluminan diversos aspectos de la dimensión moral de las alternativas bajo estudio. En vez de excluyentes, los tomaremos como complementarios.

1. Las consecuencias de la acción

Si el objetivo de la Ética es hacer mejor al mundo, las decisiones, acciones o políticas serán tan buenas como sus consecuencias esperadas (si estamos evaluándolas antes de la decisión) o sus consecuencias efectivas (si estamos evaluándolas una vez implementadas). Esto es lo que sostiene una amplia familia de teorías éticas que suelen llamarse ‘consecuencialismos’.

Los consecuencialismos pueden distinguirse unos de otros según respondan a la pregunta: *¿las consecuencias para quién, deben ser consideradas relevantes?* El egoísmo evalúa solo las consecuencias para uno mismo; el familismo toma en cuenta únicamente las consecuencias para el propio círculo de relaciones primarias; el nacionalismo para el propio país; el racismo para las personas de la misma etnia o cultura que uno (lo que quiera que eso signifique); etc.

En Empresariales es frecuente suponer una suerte de “egoísmo corporativo”: las que cuentan a la hora de la decisión son las consecuencias para la empresa. Sin embargo, al estudiar Economía, y cada vez que aparece alguna teoría de inspiración neoclásica en Empresariales, se supone que la persona es consistentemente un egoísta a favor propio, no de la compañía. Esta discrepancia es a veces llamada el “problema de agencia”: si la ideología de la empresa afirma el “egoísmo corporativo”, por qué los trabajadores no van a actuar directamente por egoísmo individual, aunque sea a costa de la empresa.

No discutiremos aquí el problema de agencia, pero sirve como ejemplo de que los diversos consecuencialismos pueden llevar a conclusiones opuestas dependiendo de para quién se consideren las consecuencias.

El consecuencialismo cuyo valor ético cuenta con mayor consenso es el utilitarismo. Se trata de un consecuencialismo universalista: deben considerarse las consecuencias de la acción para todas las personas afectadas por ella, incluido quien toma la decisión. Es también igualitario: cada persona, incluso quien decide, debe contar exactamente lo mismo que cualquier otra, sin privilegios ni jerarquías.

El consecuencialismo intenta dar a la evaluación ética un carácter científico. Idealmente, se trata de estimar las consecuencias de la acción que evaluamos sobre cada uno de los afectados por ella, utilizando algún procedimiento de medida. Probablemente algunas de esas consecuencias serán positivas y otras negativas. Las agregamos todas, con sus signos, para todos los afectados, en un indicador de utilidad. Si el total es positivo, la acción es buena; si es negativo, la acción es mala. Si se trata de comparar varias alternativas, la preferible será aquella que arroje un mejor valor del indicador de utilidad. A este proceso de evaluación ética matematizada se le llama ‘cálculo utilitario’.

Hay tres formas de hacer operativa en concreto la idea básica del utilitarismo:

1. Cuando las consecuencias pueden ser clasificadas claramente en buenas y malas, y el balance total es indiscutiblemente positivo o negativo, puede prescindirse del cálculo y saltar directamente a la conclusión.
2. Utilizando la teoría microeconómica, podemos suponer que si no hay externalidades de importancia y las consecuencias económicas son las únicas relevantes, cualquier decisión, acción o política que tienda a aproximar a los mercados al modelo ideal de la competencia perfecta tendrá buenas consecuencias en conjunto (incremento del excedente agregado), mientras que si tiende a alejar a los mercados del modelo ideal de

la competencia perfecta, las consecuencias de conjunto serán malas (disminución del excedente agregado).

3. Finalmente, podemos también usar cualquiera de los métodos matematizados de decisión que acostumbremos, con la variante de que en la función objetivo no incluimos solo los bienes y males que la empresa, o nosotros, recibamos en cada alternativa, sino los de todos los afectados, considerando a estos por igual como personas. Es decir, convertimos la toma de decisión en un cálculo utilitario.

1.1. El cálculo utilitario

La teoría matematizada de la decisión consiste básicamente en tres pasos, dada una situación en que debe decidirse:

- a. Identificar las alternativas.
- b. Identificar las consecuencias esperadas de cada alternativa, afectadas por la probabilidad de que cada consecuencia ocurra, si es el caso.
- c. Aplicar una función objetivo a esas consecuencias esperadas. La función puede ser cardinal y darnos por tanto un índice de decisión o de utilidad de cada alternativa; o puede ser ordinal y darnos simplemente un ordenamiento de las alternativas.

La decisión consiste simplemente en tomar la alternativa con el mejor índice de decisión, o que queda primera en nuestro ordenamiento. Esto se aplica a toda la teoría de la elección racional. Lo que distingue al utilitarismo se encuentra primero en el punto b:

- b. Identificamos las consecuencias para *todos los stakeholders*, no solo para quien toma la decisión o para su empresa.

Y en el punto c:

- c. Diseñamos la función objetivo de manera que el índice o la posición de cada alternativa sean independientes de quién recibe esas consecuencias.

Obviamente, ello afecta también al punto a, desde el punto de vista heurístico:

- a. Solo consideramos las alternativas relevantes en conjunto. Las alternativas que obviamente producirán un resultado agregado para todos los afectados muy negativo, no necesitan ser estudiadas (aunque produzcan un resultado muy positivo para uno solo de los afectados, por ejemplo nuestra empresa).

Con frecuencia, la función objetivo debe evaluar las consecuencias en un indicador cuantitativo U comparable entre individuos, de manera que tenga sentido sumarlo a través de ellos.

Entonces las consecuencias de la acción que se toman en cuenta son todas exteriores: no pueden medirse, compararse ni sumarse los eventos mentales.

Por otra parte es preciso un procedimiento de medida para esas consecuencias. Evidentemente, ello es más fácil si solo hay una consecuencia relevante. Podría tratarse de ganancias o pérdidas económicas, de puestos de trabajo creados o destruidos, del número de personas contagiadas de una cierta enfermedad, de vidas humanas...

Hecha la definición de consecuencias y procedimientos, todavía es preciso determinar:

- a. Quiénes son todos los afectados por la acción bajo estudio, esto es, quiénes sufrirán consecuencias significativas y previsibles (o quiénes las han sufrido, si estamos evaluando en retrospectiva).
- b. En qué plazo vamos a considerar las consecuencias de la acción o decisión. Dado que las consecuencias de cualquier acción se extienden hacia el futuro hasta el infinito a través de cadenas de causas y efectos, en algún punto ha de ponerse un límite para totalizar y sacar conclusiones.
- c. Por la misma razón, es también necesario establecer un límite al número de eslabones en las cadenas causa-efecto que incluiremos en el cálculo. Tratándose de realidades humanas, las primeras consecuencias de una acción (las que sufren las personas que reciben la acción en primer término) pueden ser estimables más fácilmente que las consecuencias segundas (aquellas que incluyen las reacciones de las personas al impacto primero que recibieron, las cuales vienen afectadas por la incertidumbre que introduce la libertad de cada persona). Es frecuente en el cálculo utilitario considerar solo consecuencias directas.
- d. Si una acción puede tener una de varias consecuencias diferentes, dependiendo de factores que no están bajo control de quien la decide, será necesario estimar también la probabilidad de que ocurra una u otra de esas consecuencias.

Tenemos entonces todos los elementos precisos para que nuestro cálculo de decisión matematizado sea un cálculo utilitario.

1.2. Algunos problemas y limitaciones del utilitarismo

En su intento de convertir la evaluación ética en una ciencia, el utilitarismo recurre a una serie de simplificaciones, que dejan fuera aspectos relevantes de la decisión moral. Así, al tomar en cuenta únicamente las consecuencias exteriores, preferiblemente cuantificables, de las acciones, considera irrelevantes tanto la naturaleza física del acto como la intención de su autor. Si la muerte de un niño por atropello es la consecuencia relevante del hecho de acelerar, el utilitarismo produciría la misma evaluación moral se tratara de un atropello intencional, de un atropello por inadvertencia o de un fallo mecánico del coche.

Por otra parte, al sumar las consecuencias de una acción o decisión para todos los afectados, el utilitarismo desconoce los aspectos distributivos, que en la mayor parte de las escuelas de ética suelen considerarse importantes para juzgar la calidad moral de las acciones. El indicador de utilidad depende únicamente del incremento o decremento total del bienestar, sin que sea relevante cómo es distribuido. Una minoría podría sufrir daños terribles sin que el utilitarismo detectara ninguna anomalía, siempre que ello se tradujera en un incremento mayor del bienestar agregado para los demás.

Además, el utilitarismo presenta problemas para reconocer el valor ético de promesas y compromisos (incluidos los contratos), sobre los que se fundamenta toda cooperación social no estrictamente sincrónica. Cooperar es hacer algo por otro, a cambio de que él se comprometa a hacer algo por nosotros (o estar dispuesto a hacerlo) en el futuro. Pues bien, supongamos que una persona promete a otra realizar una cierta acción a favor suyo dentro de una semana. Cuando llega el momento, ¿debe o no cumplir la promesa y realizar la acción en cuestión? La respuesta de un utilitarista sería que debe hacerlo si y solo si ello tiene mejores consecuencias agregadas para todos los afectados, que no hacerlo. En otro caso, no debe realizar la acción incluso si lo había prometido. Pero si no hubiera promesa, también debería realizar la acción si sus consecuencias fueran mejores que las de no hacerlo. La promesa resulta por tanto una

institución irrelevante para un utilitarismo como el que hemos presentado, que suele llamarse 'utilitarismo del acto'.

Finalmente, incluso con las restricciones y acotamientos expresados arriba, la estimación de las consecuencias implica problemas, porque:

- Las consecuencias futuras vienen afectadas por la incertidumbre de todo futuro. A la incertidumbre se le puede asignar una probabilidad objetiva y convertirla en riesgo, bajo la condición de que conozcamos un número suficiente de casos pasados como para estimar el futuro (la 'ley de los grandes números'). Aun en ese caso, todavía estamos suponiendo que el futuro tendrá la misma estructura profunda del pasado, de manera que la correlación entre las variables se mantenga, lo que puede o no ser el caso.
- Incluso las consecuencias pasadas de una decisión ya tomada son difíciles de determinar. Entre otras cosas, porque las consecuencias de la alternativa finalmente adoptada no son todas pasadas sino que siguen ocurriendo en el presente. Y las consecuencias de las alternativas no adoptadas no las conoceremos nunca, porque no llegaron a ocurrir.

1.3. Utilitarismo de la regla

El problema del utilitarismo con las promesas viene a ser resuelto por el utilitarismo de la regla, que propone evaluar bajo los mismos criterios del utilitarismo del acto (el que acabamos de presentar) no cada acción sino cada regla de comportamiento. Si las consecuencias globales de 'cumplir siempre promesas y compromisos' (una regla) son mejores que las de no hacerlo, entonces deben cumplirse siempre promesas y compromisos.

Nótese la diferencia: deben cumplirse las promesas siempre, incluso en el caso concreto de una promesa, que considerada por sí misma, tendría malas consecuencias. Esa promesa, según el utilitarismo del acto, no debería cumplirse; según el de la regla, sí, porque lo que se somete a evaluación utilitarista ya no es cada acto, sino la regla general que los gobierna.

2. El deber racional

Una segunda línea de pensamiento ético parte de que la razón que compartimos nos hace personas. La racionalidad nos separa de los objetos y de los animales; sobre ella se fundamenta la dignidad del ser humano. De las cosas y de los animales podemos preguntarnos por su utilidad para las personas; pero de las personas nunca es suficiente preguntarnos por su utilidad; además hay que tener en cuenta su dignidad propia, nos sean o no útiles.

Este es un punto crucial en que las teorías del deber se separan del utilitarismo. En algo se parecen, sin embargo: como la razón pertenece a todas las personas, por ella somos esencialmente iguales. Para el utilitarismo como para la ética del deber, todas las personas son iguales. De hecho, ese puede considerarse un criterio histórico de progreso moral, no sujeto a subjetivismos o relativismos: el progreso moral de la Humanidad se refleja en el movimiento de la ética hacia la igualdad de las personas. Por eso la esclavitud, el racismo, el tribalismo, el sexismo, etc., son éticamente inferiores a una ética sin esclavitud en que las personas sean iguales con independencia de su raza, tribu, género, etc.

A partir de esta descripción general, es posible justificar el criterio general de evaluación de la ética del deber: debemos actuar como personas que somos, esto es, debemos actuar a partir de nuestra común racionalidad, de manera que nuestras decisiones no contradigan lo adecuado a personas racionales e iguales.

Esto puede traducirse en algunos modos prácticos de razonar, que adaptamos de Kant:

2.1. Universalización

Nuestra decisión debe ser tal que pueda desearse racionalmente que todo el mundo actuara de la misma manera en una circunstancia análoga. Y, por el contrario, no debemos actuar de manera que no pueda desearse racionalmente que todo el mundo actuara de la misma manera en una circunstancia análoga. Esto último puede entenderse en dos sentidos:

- (i) Si todo el mundo actuara así, los resultados serían obviamente negativos para la sociedad. Se trata de una evaluación de consecuencias para todos los afectados semejante a la del utilitarismo de la regla (pero no a la del utilitarismo del acto, que solo considera las consecuencias de actuar *yo* así). Por ejemplo, no debo arrojar basuras donde buenamente me parezca sino en los sitios designados para ello, porque si todo el mundo arrojara basuras donde le parezca, el resultado será socialmente malo: suciedad, olores, plagas, etc.
- (ii) Si todo el mundo actuara así, la misma institución social de la cual la conducta en cuestión trata de sacar ventaja indebida, resultaría destruída. La acción resulta por tanto lógicamente contradictoria. Por ejemplo, debo cumplir mis promesas aunque en el momento de hacerlo no me convenga, porque si todo el mundo se permitiera incumplir las promesas cuando no le convienen, la institución misma de la promesa (que ofrece una garantía de que actuaré de cierta manera, me convenga o no) dejaría de tener sentido. Nadie creería las promesas, y estas dejarían de significar algo.

Este criterio se llama 'de universalización' porque estudia qué pasaría si nuestra línea de acción se universalizara, si todo el mundo la siguiera. Puede pensarse, en línea con el utilitarismo del acto, que en realidad yo no estoy decidiendo cómo va a actuar todo el mundo sino solo decido mi propia acción. Entonces, preguntarse por las consecuencias de que esa acción mía se universalizara resulta poco realista.

La lógica subyacente al principio de universalización es distinta a esta. Se funda en la igualdad racional de todas las personas. Si yo actúo de una cierta manera (por ejemplo, mintiendo cuando me conviene), afirmo implícitamente que ello es adecuado a un sujeto racional. Como las demás personas son sujetos racionales igual que yo, no puedo atribuirme un derecho o libertad que no atribuya a todos los demás al mismo tiempo. Si no es racional permitir que cada uno mienta cuando le conviene (porque dejaríamos de creer en la palabra: la mentira es parásita de la verdad), entonces tampoco es racional que yo lo haga. Siendo igual a los demás en dignidad, no puedo 'darme permiso' para hacer algo que no pueda aceptar racionalmente en los demás.

2.2. Exposición pública

Debemos actuar siempre de manera que no nos avergonzara que nuestra acción fuera hecha pública y conocida por todos (porque podríamos justificarla como racional). Este criterio guarda relación con la idea de la Antigüedad de que las malas acciones tienden a esconderse y mantenerse ocultas, mientras que uno no tiene problema con que se sepa lo que hace de bueno.

Entrando en más matices, no se trata de actuar de manera que obtenga la aprobación de los demás, sino algo muy distinto: incluso si los demás desapruaban nuestra acción, solo nos avergüenza cuando sabemos que es indigna de un sujeto racional. Si podemos defenderla con razones, incluso frente a un auditorio irracionalmente hostil, sentiremos quizás miedo pero no vergüenza.

En nuestros días este criterio kantiano es difícil de entender, porque el baremo por excelencia de la exposición pública exitosa de una acción u opinión es su aceptación por los demás: su popularidad, corrección política, viralidad, etc.; no su racionalidad. Probablemente este es el resultado de una sociedad muy marcada por los medios de comunicación, especialistas en la comunicación emocional de pocos segundos y en los juicios tajantes a partir de ella.

Aunque el criterio de Kant siga siendo lógicamente válido, las posibilidades de malentendido en nuestra cultura son muy grandes (de hecho, la mayoría de los estudiantes, cuando se les pide poner un ejemplo, hablan de consecuencias emocionalmente aceptadas por la sociedad, no de consecuencias aceptables por cualquier persona racional).

Kant da una razón adicional, quizá algo ingenua, que puede servirnos para entender de qué se trata. Dice que nadie haría pública una decisión que supusiera una injusticia para otros, porque entonces los que sufren la injusticia protestarían indignados. Si uno puede dar publicidad a una decisión, ello implica que no es injusta. No es un argumento muy fuerte. Poco tiempo después, algunos autores ya notaron, en las diversas variantes de las teorías de la alienación, que puede hacerse injusticia a alguien y sin embargo seducirlo de manera que lo acepte como si le estuvieras haciendo bien. No es un tema desconocido para la empresa, en Recursos Humanos y Marketing particularmente.

2.3. Respeto a los demás

Debemos tratar siempre a los demás como fines en sí mismos, nunca solo como medios para nuestros fines.

Somos seres sociales, por lo que nuestros proyectos requieren prácticamente siempre la cooperación de otros (sea a través de su acción personal, sea a través de objetos producto de esa acción). En ese sentido, continuamente empleamos a los demás como medios para nuestros proyectos. Lo que el criterio kantiano propone es que no debemos usarlos *solo* como medios, sino tomando en cuenta que ellos son fines en sí mismos, tienen sus propios proyectos que, al igual que nosotros y con el mismo derecho, tratan de llevar delante usando su inteligencia y su libertad.

Respetarlos como sujetos racionales de proyectos implica pues considerarlos nuestros iguales, personas con dignidad derivada de su racionalidad, no cosas cuyo único sentido es su utilidad para nuestro proyecto. Requiere contar con ellos dentro de relaciones recíprocas en que sus proyectos progresan como lo hacen los nuestros, renunciando a manipularlos o usarlos sin su conocimiento o contra su voluntad.

En la práctica, esto implica:

- Respetar su intencionalidad, reconociéndoles el derecho de llevar adelante sus propios proyectos legítimos (algo que nos parece obvio, pero no lo ha sido en todo tiempo, ni siquiera ahora en todos los lugares: sigue existiendo la esclavitud incluso en nuestras ciudades).

- Respetar su inteligencia, comunicándoles información verdadera y completa, a partir de la cual puedan decidir sobre lo que es en su mejor interés. El “combustible”, por así decirlo, de la inteligencia es la verdad; solo a partir de información verdadera puede la inteligencia llegar a conclusiones consistentemente correctas.
- Respetar su libertad, sin emplear coacciones, amenazas, chantajes... explícitos o implícitos.

Así, una diferencia entre una publicidad comercial ética y otra que no lo sea, tal vez puede situarse en la medida en que esa publicidad enriqueza la inteligencia de la persona con nueva información sin afectar a su libertad (hace entonces un bien moral), o bien trate de rebasar los circuitos de la inteligencia con apelaciones a las emociones que manipulen la voluntad dificultando una elección racional entre alternativas (y hace entonces mal moral).

2.4. Derechos morales

Finalmente, la idea de deber está correlacionada con la de derecho: es nuestro deber respetar los derechos de los demás. Solo si a los derechos de unos corresponden deberes de otros, puede hablarse de derechos efectivos más allá de las meras declaraciones.

En principio, distinguiremos dos tipos de derechos: legales y morales. Los derechos legales derivan de la ley positiva y se hacen valer a través de los mecanismos correspondientes del Estado: la policía, los jueces, etc. Los derechos legales son creador por parlamentos y gobiernos, y pueden cambiar con cada nueva constitución, incluso con cada nueva ley.

Los derechos morales propiamente dichos son anteriores a los derechos legales. Existen incluso si no hubiera ley positiva para protegerlos, porque derivan de la naturaleza humana en sociedad. Protegen los elementos esenciales de la persona y la convivencia.

Algunos de ellos son derechos que se adquieren en virtud de las propias acciones. Por ejemplo, en una compraventa, quien entrega el pago adquiere un derecho moral al objeto que compró. Quizás este deba entregarse más tarde (se trata de un encargo, por ejemplo) pero quien pagó tiene derecho a recibir, haya o no haya ley que lo declare así. Estos se llaman a veces *derechos morales objetivos*.

Hay otros derechos que derivan de la dignidad de la persona, incluso si ella no hace nada para merecerlos o si su contribución a la vida social es negativa. Son los que se llaman *derechos morales subjetivos*, como el derecho a no ser torturado ni sufrir tratamientos crueles o degradantes.

Una acción o una decisión solo es correcta moralmente si respeta todos los derechos morales de todos los afectados. A ello suele añadirse el respeto por los derechos legales, salvo que haya buenas razones para pensar que estos últimos derivan de una ley injusta, en cuyo caso obligarán quizás por la fuerza coactiva del Estado, pero ciertamente no obligan en conciencia.

Por ejemplo, en países como Estados Unidos, Sudáfrica o Rhodesia la ley civil exigía hace unas décadas la discriminación de las personas negras respecto a los blancos. Los derechos correspondientes de los blancos por encima de los negros eran derechos legales pero no derechos morales. Al revés, se trataba de derechos legales *contra* el derecho moral de igualdad de las personas independientemente del color de su piel. Podía existir *obligación legal* de cumplirlos, bajo amenaza policial, pero al mismo tiempo existía la *obligación moral de incumplir* esas normas y tratar a todas las personas como iguales. Cuando suficientes personas vencieron

el miedo a romper las leyes civiles y afrontar las consecuencias, esas leyes tuvieron que ser cambiadas. En 2015, en los tres países hay presidentes negros.

2.5. Algunas limitaciones del enfoque del deber

Desde el punto de vista lógico, esta manera de razonar concluye en que una determinada decisión, acción, política, etc., es o bien correcta o bien incorrecta. Nos sirve por tanto principalmente para descartar aquellas posibilidades que son racionalmente indefendibles. Sin embargo, por su carácter binario no resulta tan útil para distinguir entre lo bueno y lo mejor, una gradación dentro de lo correcto que posee también significación ética. El utilitarismo que vimos en el epígrafe 1, por el contrario, permite establecer una graduación más detallada entre alternativas.

Por otra parte, el razonamiento basado en el deber presupone que la recta racionalidad es una sola, común a todas las personas. Quienes analizaran una situación poseyendo la misma información, si razonan bien, sin dejarse llevar por emociones ni enredarse en falacias, deberían llegar a las mismas conclusiones sobre lo correcto y lo incorrecto. Los desacuerdos irreductibles solo podrían deberse a la operación de elementos ajenos a la racionalidad, nunca a la presencia de diversas racionalidades morales legítimas.

Esto ha sido contestado por diversos autores, que consideran a la ética del deber de Kant y sus seguidores demasiado occidental y masculina. La racionalidad moral de las grandes culturas de Oriente (la semítica, la india, la china...) podría proceder de maneras distintas, sin el mismo respeto al principio de no contradicción y con una concepción más holística y menos analítico-lógica de lo correcto. Una concepción en que lo correcto o lo incorrecto es la figura que traza una persona con su vida; no cada una de sus decisiones o acciones, por ejemplo.

Por otra parte, algunas teóricas feministas como Carol Gilligan han propuesto que la ética del deber, en particular el principio de universalización, corresponde bien a la personalidad masculina madura desde el punto de vista moral, pero no a la personalidad femenina, que tendería más bien a una ética del cuidado de las personas a través de vínculos concretos. Hombres y mujeres tendrían entonces formas distintas de ser moralmente maduros, y se plantearía entonces el problema de por qué las condiciones masculinas de madurez parecen tener prioridad social sobre las femeninas.

3. Virtudes y funciones sociales

Una tercera escuela de pensamiento ético se concentra en las cualidades morales necesarias para desempeñar bien las diversas funciones sociales. Resulta evidente que cada rol social requiere de quien lo ejerce unas cualidades distintas. Es esencial que un militar sea valiente ante el peligro de muerte violenta; esa misma cualidad, aunque quizás deseable para todas las personas, no resulta tan necesaria para realizar bien el oficio de contable o de jefe de ventas.

3.1. Confiabilidad y legitimidad

En sociedades complejas como las modernas, todos dependemos unos de otros en variadas modalidades de cooperación estructurada. Continuamente esperamos que personas a las que no conocemos ni podemos conocer, desempeñen bien oficios y profesiones eventualmente complejos de manera que podamos confiar en su trabajo incluso si no les hemos visto nunca. Por ejemplo, vestimos ropas fabricadas muy lejos por trabajadores con quienes no nos

encontraremos, en la confianza de que los materiales y calidades son los que la etiqueta declara. Si un tejido resulta tóxico para la piel y produce sarpullidos, exigimos responsabilidades a todos aquellos cuya función social era fabricarlo o controlar su calidad. Análogamente, subimos a aviones de cuyo piloto solo sabemos si acaso el nombre, esperando que los mecánicos habrán hecho bien la revisión del aparato, el Estado habrá supervisado a la aerolínea, y los pilotos se habrán abstenido de sustancias estupefacientes y psicotrópicas en las horas previas al despegue. Como el aire que respiramos, la confiabilidad de los demás es un supuesto a menudo inconsciente de nuestra vida, cuya importancia se pone de manifiesto cuando falta.

Esa confiabilidad de cada cual en su rol, es la base de la legitimidad que los demás miembros de la sociedad le otorgan. Porque el piloto desempeña su función con profesionalidad, puede reclamar obediencia del pasaje y conseguir que se abrochen los cinturones sin necesidad de llamar a la policía. Si apareciera en la cabina de pasajeros dando órdenes borracho, probablemente no obtendría la misma respuesta de los viajeros.

Como sujetos con múltiples roles en sociedad (somos trabajadores, consumidores, padres, ciudadanos, conductores, espectadores, vendedores...), necesitamos que los demás reconozcan nuestras actividades como legítimas y a nosotros como legítimos realizadores de esas actividades. Cuando ello ocurre, contamos más fácilmente con la colaboración de los demás, y evitamos que aparezcan resistencias y oposiciones que entorpecerían o impedirían nuestros proyectos.

Tal legitimidad deriva de realizar una función socialmente beneficiosa, y de hacerlo bien. Ello nos permite estar orgullosos de nuestra contribución a la cooperación social, al tiempo que nos otorga respetabilidad a los ojos de los demás. Quien alcanza la excelencia en las cualidades propias de los roles sociales que desempeña, es reconocido por los demás como un trabajador, empresario, padre, ciudadano, deportista... ejemplar. Las personas ejemplares en algún rol social nos muestran lo máximo y lo mejor que es posible hacer en ese rol. No hay prueba más convincente de que algo es posible que verlo realizado.

A esas personas ejemplares se pide consejo, privado o público (a través de los medios de comunicación) para que nos guíen en el camino de la excelencia que ellos ya han recorrido.

3.2. Virtudes

Esta tercera escuela ética, que en orden de aparición histórica es la más antigua (se remonta a la Grecia clásica, siglo V a.C.), propone que cada persona debe situarse en una función social para la cual tenga buenas aptitudes, y una vez en ella, debe perseguir la excelencia en las cualidades físicas, intelectuales y morales necesarias para desempeñar óptimamente esa función (las virtudes propias de la función).

Tales cualidades o virtudes consisten en hábitos adquiridos por el ejercicio de la misma cualidad. Actuando de manera honesta incluso cuando obtendríamos alguna ventaja de la deshonestidad, se nos hace más fácil, más connatural, actuar honestamente la próxima vez. Al final, actuamos con honestidad incluso en circunstancias adversas, de manera espontánea, consistente y confiable. Nos volvemos más honestos nosotros mismos.

Se trata de un grado de apropiación del bien más alto que el mero poseer bienes, o que el estar-bien que estriba en lo que llamamos "bienestar". Por el ejercicio de nuestra libertad, hacemos bueno, o al menos mejor, nuestro ser. Los clásicos pensaban, y probablemente tenían razón, que en ese nivel superior de apropiación personal del bien, y no en la mera posesión de bienes o en el mero disfrute del bienestar, se encuentra la clave de la felicidad humana.

El resultado de la generalización de esta ética es una sociedad perfectamente funcional, donde cada persona en su puesto cumple su misión, todos resultan mutuamente confiables, la cooperación es fácil de entablar y sostener, por tanto cada cual cuenta con el mayor apoyo social para sus proyectos legítimos, y el resultado de conjunto es la mayor armonía (estabilidad, justicia) y eficiencia posibles.

3.3. Funcionalidad y legitimidad de las organizaciones

Esto no se refiere solo a las personas. También las organizaciones, incluidas las empresas, desempeñan funciones sociales y necesitan ser reconocidas como socialmente legítimas para que su actividad resulte sostenible en el tiempo y el espacio social.

Las empresas suelen expresar en sus declaraciones de misión el servicio que aspiran a prestar a la sociedad, sobre cuya base reclaman legitimidad y apoyo de los diferentes *stakeholders*. A menudo, los enunciados de visión de las empresas explicitan esto para el futuro, cuando dicen “nuestra empresa quiere ser reconocida por...”

Luego, muchas de ellas incluyen también una lista de valores que aspiran a realizar en su cultura corporativa. Estas vendrían a ser las virtudes colectivas que la empresa quiere cultivar en sus relaciones tanto internas como externas. Se trata en efecto de virtudes, hábitos de comportamiento que facilitan a la organización hacer las cosas bien espontánea y consistentemente, sin gran esfuerzo. Se adquieren por el entrenamiento y la práctica reflexiva, a veces tras dificultosos procesos de cambio organizacional en que deben vencerse las inercias de hábitos no tan buenos adquiridos en el pasado. El resultado es una mejor cultura organizacional, una manera espontánea de hacer las cosas colectivamente, bien alineada con la misión, la visión y los valores de la empresa.

3.4. Las virtudes fundamentales

Hemos hablado hasta ahora de las cualidades morales necesarias para desempeñar cada función social específica o cada misión corporativa. Desde antiguo se han reconocido, sin embargo, algunas cualidades que son necesarias en mayor o menor medida para todas las funciones sociales; por así decirlo, son virtudes propias del ser persona.

Una lista clásica incluye las siguientes cuatro, en orden de importancia:

- Prudencia: Consiste en un sentido integral de la realidad, tanto en sus aspectos exteriores como en los relativos a la interioridad de las personas, que nos permite encontrar el equilibrio más adecuado de los valores, las relaciones y la gente comprometidos en cada situación. Lo contrario de la persona prudente es el insensato que no conoce realmente el terreno que pisa, pero pisa con gran convicción.
- Justicia: Consiste en la voluntad consistente de dar a cada uno aquello a lo que tiene derecho, lo que le corresponde según una regla de equidad aplicable a la situación. Esa regla puede venir fundada en los derechos morales de que hablamos en el apartado 2.4, o en normas legales que a su vez sean justas (esto es, consistentes con los derechos morales de los afectados por ellas).
- Valentía: Consiste en la capacidad de asumir riesgos proporcionados a la importancia de los bienes que están en juego (que deben ser procurados o defendidos en la situación). La valentía no estriba en no sentir miedo, el cual es una reacción primaria a menudo inevitable, sino en procesar el que se sienta de manera de dar una respuesta adecuada a la situación. El cobarde rehúye sistemáticamente el riesgo incluso cuando

habría bienes importantes en juego. El temerario busca el riesgo por sí mismo, incluso cuando los bienes comprometidos son banales. La valentía constituye un punto medio virtuoso entre esos dos extremos.

- Autocontrol o moderación: Consiste en la capacidad de someter a los impulsos primarios (el hambre, el impulso sexual, el afán de lucro, la ira...) a la razón, en vez de dejarse arrastrar por ellos irreflexivamente. Esos impulsos primarios nos dirigen a su objeto sin mayor consideración de otros factores. Quieren ese objeto YA. Cada uno de ellos 'promueve', por así decirlo, un bien importante para la vida. Pero solo resultan buenos una vez que el correspondiente impulso ha sido colocado por la razón en el marco más amplio de un proyecto humano de vida.

Estas cuatro virtudes no están separadas entre sí. La prudencia es necesaria para las otras tres, porque nada insensato puede ser bueno ni virtuoso. La valentía es precisa para comprometerse con la justicia, y el autocontrol para no sacrificar a otros a nuestros impulsos, haciéndoles injusticia.

3.5. Equilibrio y *stakeholders*

Trátase de una persona o de una organización, ¿cómo sabemos cuáles son las cualidades necesarias para el cumplimiento óptimo de sus roles sociales? Una primera aproximación puede obtenerse de las expectativas sociales respecto al rol en cuestión, incluyendo las declaraciones del mismo sujeto sobre el ideal que aspira a alcanzar y las de las asociaciones profesionales en torno a ese rol (por ejemplo, las asociaciones empresariales o los colegios profesionales nos dicen en sus códigos que es un buen empresario agrícola o un buen abogado fiscal).

Estos elementos nos ponen en la pista, pero no nos ahorran el razonamiento. La teoría de los *stakeholders* facilita una base para el análisis. Cada rol social afecta y es afectado en su desempeño por una serie de personas y grupos sociales a los que llamamos sus *stakeholders*. Cada uno de ellos tiene unos intereses legítimos en juego respecto a la actividad que nos interesa. El sujeto virtuoso sabe reconocer esos intereses legítimos, jerarquizarlos (algunos pueden constituir obligaciones estrictas, otros no) y equilibrarlos proporcionadamente en cada decisión, o en cada cadena de decisiones a lo largo del tiempo.

La necesidad de equilibrar los intereses legítimos en juego deriva del hecho de que esos intereses con frecuencia resultan contradictorios entre sí. El consumidor quiere precios bajos, mientras que el trabajador presiona por salarios altos y el proveedor pretende cobrar lo más caros posible sus suministros. Se trata de intereses en conflicto que deben ser equilibrados, si no es posible en cada decisión, sí al menos en el medio plazo. De lo contrario estaríamos sacrificando sistemáticamente algunos *stakeholders* a favor de otros. La empresa pasaría de ser un nodo de relaciones de cooperación, a ser un aparato de explotación de unos por otros: por ejemplo, de explotación de los trabajadores para ofrecer bajos precios a los consumidores.

3.6. Evaluación moral

Algunos pasos prácticos para evaluar decisiones, acciones, políticas, estrategias, etc., desde el punto de vista de las funcionalidades sociales, podrían ser:

- Identificar la posición desde la que se toma la decisión. ¿En qué consiste su misión / función social?

- ¿Cuáles son las personas, grupos, organizaciones, etc., que afectan a esa decisión o pueden ser afectados por ella de manera significativa? Esa es la lista de los *stakeholders*, que para ser realista debe incluir también a uno mismo.
- ¿Qué intereses legítimos sostiene cada uno de esos sujetos respecto a la decisión? (descartar los intereses ilegítimos)
- ¿Cuáles de esos intereses constituyen obligaciones estrictas para el rol que desempeñamos?
- ¿Cuáles serían las consecuencias de nuestra decisión para los *stakeholders*? ¿Hay algunas especialmente graves o injustas? (se consideran todas las consecuencias previsibles, también las internas, a diferencia del utilitarismo)
- ¿En qué orden deben ser satisfechos los intereses de los *stakeholders*, dada la función social del puesto, las obligaciones estrictas derivadas y las eventuales consecuencias graves que pudieran seguirse?
- ¿Hay alguna decisión que pueda satisfacer simultáneamente todos los intereses legítimos? Si no la hay, ¿qué decisión equilibra mejor en el plazo considerado todos los intereses legítimos en juego, ponderados por su jerarquía, incluso si temporalmente unos intereses deben sacrificarse a otros?

Como vemos, en la ética de la virtud una decisión es hecha buena tanto por los principios morales que la respaldan como por sus consecuencias para todos los afectados. El utilitarismo solo considera las consecuencias, la ética del deber solo considera los principios. En la ética de la virtud se trata de hallar el mejor equilibrio posible entre ambos en la situación concreta, de manera que tanto principios como consecuencias de la decisión sean al menos aceptables. Un "vituoso" de un determinado ramo es precisamente ese: el que sabe hacerlo bien porque en su rol encuentra con facilidad esos equilibrios.

3.7. Interferencia, separación y jerarquización de roles

Una parte considerable de los problemas éticos en los negocios se plantean por la interferencia entre los diversos roles sociales que desempeñamos simultánea o sucesivamente. Por ejemplo, una persona trabaja como jefe de personal en una empresa, y al mismo tiempo es el padrino de un joven desempleado que se postula para un puesto en la misma empresa. Resulta tentador usar el poder como jefe de personal para ayudar al ahijado a pasar el proceso de selección: un riesgo obvio de conflicto entre los roles en la empresa y la familia.

El problema puede presentarse también entre roles sucesivos. No es infrecuente que funcionarios de los organismos reguladores y fiscalizadores, pasen a trabajar a empresas de los sectores que anterioremente fiscalizaban, llevándose el know-how de los inspectores, a veces también los contactos internos, para utilizarlos con el fin de ayudar a sus nuevos empleadores a eludir sanciones. Y viceversa, es posible que antiguos empleados de compañías privadas pasen a los organismos reguladores de la industria sin que esté claro que han roto todos los lazos con sus antiguos empleadores. Es la llamada 'puerta giratoria' entre el sector público y el privado.

En todos estos casos, resulta moralmente necesario separar con claridad los roles y desempeñar cada uno en su esfera como si el otro no existiera. A veces es necesario incluso operar en un rol (por ejemplo, el de inversionista) como si no se conociera la información que se ha adquirido en otro rol (por ejemplo, el de contable de una empresa cotizada).

De lo contrario, la confusión de unas esferas con otras tiende a degradar los roles profesionales, empresariales y políticos, a favor de las conexiones personales y familiares. Ello se encuentra en la raíz de la mayor parte de las formas de corrupción empresarial y administrativa.

Por otra parte, hay situaciones en que la separación de los roles no es realmente posible, porque las respectivas esferas están incluidas una dentro de otra. Así, mientras cabe pensar en separar familia de vida profesional, no cabe separar legítimamente esta última de la ciudadanía en nuestra sociedad. La empresa está contenida en la sociedad nacional, o si se trata de una gran transnacional, en el conjunto de la humanidad. Cuando los respectivos intereses chocan, regularmente debe darse prioridad a los de la esfera más alta sobre los de la más baja: la Humanidad está antes que nuestra sociedad particular, nuestra sociedad antes que la empresa, nuestra empresa antes que nuestros intereses personales.

3.8. Consejo

El utilitarismo y la ética del deber constituyen simplificaciones de la ética de la virtud, radicalizadas en dos direcciones diferentes. Ambos resultan menos profundos desde el punto de vista de la consideración de la interioridad moral de la persona, pero a cambio son capaces de producir razonamientos más semejantes a los de la ciencia moderna, con una apariencia de conclusión matemática o lógica. En ambos casos, se parte del supuesto de que cualquier persona racional que operara de la misma manera sobre los mismos datos, llegaría a la misma conclusión, de forma que no hay necesidad de comunicarse con otros para evaluar éticamente una propuesta de acción o política.

La ética de la virtud, por el contrario, conserva las complejidades y requiere de la persona buscar un equilibrio adecuado entre ellas. Toma en cuenta, según vimos arriba, tanto las consecuencias como los principios morales, como también otros bienes involucrados en la decisión. Reconoce tanto la dimensión exterior de los actos (su relación con las funciones sociales) como la dimensión interior (la modificación del sujeto que realiza el acto). Por ello, más que cálculo, como el utilitarismo, o rigor lógico, como la ética del deber, requiere de una cierta sabiduría para identificar la mejor solución posible.

Esa sabiduría no necesariamente se encuentra en cada persona. Mientras todos podemos ser racionales con solo proponérselo, no todos podemos ser sabios instantáneamente. Es necesaria una larga experiencia de compromiso reflexivo con la virtud, intentando encontrar y realizar consistentemente lo mejor posible en cada situación. Como resultado, la persona aprende a identificar las posibilidades realmente abiertas y a evaluarlas equilibrando adecuadamente todo lo que está en juego.

Si nos falta esa experiencia prolongada y nos vemos en una situación difícil, siempre podemos recurrir al consejo de una persona honesta, de amplia experiencia, que conozca bien el terreno de que se trata y que tenga reputación de haber actuado consistentemente bien en ese terreno.

4. Ética del diálogo

La idea de que lo éticamente adecuado en una situación puede emerger de la comunicación con otros en vez del razonamiento individual, no se encuentra solo en la ética clásica de la virtud. Una escuela de pensamiento vinculada a la ética del deber propone que lo correcto en una decisión puede identificarse a través de un diálogo bajo las siguientes condiciones:

- Participan todos los afectados por la decisión.
- Ninguno de ellos ejerce poder sobre otro (aunque posea de hecho cierto poder, no lo utiliza en el diálogo ni amenaza con utilizarlo después).
- Todos defienden la posición que les parece más razonable, utilizando el argumento de universalización que presentamos en 2.1, esto es, argumentando por qué es finalmente deseable para todos los afectados que esa posición se haga universal.
- La decisión se toma por consenso racional: todos reconocen que una de las posiciones propuestas puede universalizarse mejor que las demás.
- Todos se comprometen en la ejecución.

Estas son condiciones ideales de comunicación, que rara vez se dan en la práctica. Sin embargo, establecen una dirección hacia la que las organizaciones pueden moverse, con el fin de poner a valer la inteligencia moral de sus miembros y constituirse, ellas mismas, en sujetos morales colectivos. Veamos algunos pasos que las empresas reales pueden dar en esa dirección:

1. El primer paso obvio consiste en que la dimensión moral de las decisiones forme parte de las discusiones de toma de decisión. Si no lo hace, esa dimensión quedará en la oscuridad, y la organización entenderá que no es relevante. En la toma de decisiones debe poder hablarse de los aspectos morales, no solo de los aspectos técnicos, económicos o legales.
2. A esas discusiones deben ser invitados tantos como sea posible de los afectados por la decisión, incluso los *stakeholders* exteriores a la empresa. Si por razones de confidencialidad debe limitarse la presencia de algunos *stakeholders* relevantes, debe facilitarse, o incluso encargarse, que alguno de los presentes defienda sus puntos de vista.
3. Al igual que con las demás dimensiones de cada decisión, las diversas posiciones sobre los aspectos morales sean presentadas con argumentos, no meramente sobre la base de intereses, intuiciones, sentimientos, o citas de autoridad. Quien ofrece razones para presentar su posición, se compromete implícitamente a aceptar las razones de otros, si son mejores. La conversación se convierte así en un diálogo genuino.
4. El cuarto paso es que los jefes no ejerzan su poder, al menos mientras prosigue el debate, y los pares renuncien a toda forma de presión de unos sobre otros. La libertad para exponer la propia posición con sus razones, es esencial para que la conversación fluya. Donde hay temor, termina el diálogo.

Estos cuatro pasos son regularmente viables en la mayoría de las organizaciones. A través de ellos puede elevarse considerablemente la calidad de la deliberación moral en la empresa.

Más difícil es conseguir que los participantes en el diálogo argumenten genuinamente por universalización. A menudo lo hacen estratégicamente a partir de sus propios intereses, tratando de formar coaliciones mayoritarias que no necesariamente resultan en el mejor interés universal. Sin embargo, algo hay en el mero hecho de argumentar que fuerza a reconocer también las razones de las minorías. En ese sentido, si se alcanza el punto (c), se ha avanzado mucho aunque los argumentos no sean estrictamente de universalización.

Por último, en organizaciones burocráticas como las empresas, existe una cadena de mando bien determinada, de manera que la toma de decisiones no se realiza por consenso sino desde la posición de gobierno correspondiente, o por alguna modalidad de mayoría en el caso de los consejos. Incluso en ese caso, la decisión puede mejorar considerablemente su calidad moral si

en el diálogo se han escuchado también las razones de quienes no tienen poder, y se han asumido en lo que tengan de válidas. La decisión de los detentadores de poder puede bien reflejar el discernimiento moral colectivo, en vez de consistir en la mera imposición de sus propios intereses o convicciones.

5. Argumentos y conversaciones

¿Cómo proceder entonces en la evaluación ética de diversas alternativas entre las que debemos tomar una decisión? De la discusión precedente, se puede concluir que esa pregunta incluye dos aspectos:

- a. ¿De qué forma evaluar racionalmente cada alternativa?
- b. ¿Con quién deliberar sobre ello?

5.1. Coincidencias y divergencias

La primera pregunta, hemos visto, admite tres modos de abordaje: uno basado en la agregación de las consecuencias para todos los afectados (utilitarismo), otro basado en el deber racional, y uno tercero basado en los roles sociales y las virtudes necesarias para desempeñarlos bien. Aunque desde el punto de vista teórico haya serias dificultades para compaginar las tres escuelas de pensamiento, aquí proponemos imaginarlas como luces de tres distintos espectros (como el infrarrojo, la luz natural y la ultravioleta) que iluminan diferentes aspectos de la decisión.

Por ello, lo más conveniente será intentar aplicar uno tras otro los tres modos de razonar. A veces alguno de ellos no podrá aplicarse bien, porque en la situación faltará alguno de los supuestos en que ese método se apoya. Entonces lo dejamos a un lado, y procedemos con los otros dos.

En la práctica empresarial, muy a menudo todos los modos de razonar nos darán resultados en la misma dirección: lo que tiene mejores consecuencias es también lo más ajustado al deber racional, y coincide con los equilibrios requeridos por nuestro rol profesional.

Si aparecen divergencias, deben ser sopesadas cuidadosamente. Los deberes son deberes; no pueden ser violados sin razones muy poderosas. El peso de las consecuencias no depende solo de su gravedad, sino de la certidumbre que podamos tener respecto a ellas. Hacer bien el propio rol social requiere a menudo incluir consideraciones derivadas de roles sociales más amplios, como el de ser persona o ser ciudadano.

Si se quisiera tener un punto de partida, por así decir una hipótesis de resolución de las divergencias desde la cual trabajar la situación concreta, propondríamos el siguiente orden de prioridad:

- a. Las conclusiones de la ética del deber, que señalan hacia los deberes (no opcionales) de la persona en cuanto ser humano (por encima de los intereses de la empresa y de los suyos propios) deberían tener prioridad. Por ejemplo, los derechos humanos (que son derechos morales universales) deben ser respetados en toda decisión empresarial, convenga o no hacerlo.

- b. Los equilibrios de la ética de los roles sociales, que integran deberes, consecuencias y otros bienes, deberían ser considerados como los segundos mejores candidatos para guiar nuestra decisión.
- c. El razonamiento utilitarista nos ofrecería una guía decisiva solo en el caso de que no pudiéramos resolver el caso por los dos procedimientos anteriores. Sus debilidades, tales como la ceguera respecto a importantes aspectos de la vida moral o la incertidumbre sobre consecuencias futuras de los actos, lo hacen menos fiable.

5.2. Conversaciones

La ética es una conversación social sobre el diseño del mundo que construimos juntos. Cuando se nos plantea un problema ético serio en la empresa, hemos visto que hay dos líneas significativas de diálogo que deben ser abiertas:

- a. Una dirigida a buscar el consejo de personas expertas, conocedoras y honestas, que no tengan intereses personales en juego en la situación, buscando su consejo.
- b. Otra dirigida a escuchar las posiciones y razones de todos los afectados por la situación.

Del éxito en plantear bien estos dos diálogos, depende con frecuencia el acierto en la toma de decisiones.