



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 00/1

Abril, 2000

LA ETICA COMO CRITERIO
DE GESTION

Antonio Argandoña *

Publicado por la Cátedra Economía y Ética

* Profesor de Economía, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público. A diferencia de los Documentos de Investigación, no pretenden ofrecer aportaciones originales a los conocimientos empresariales.

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km. 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2000 , IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

LA ETICA COMO CRITERIO DE GESTION

Resumen

Ética y calidad no son dos realidades sinónimas, ni tampoco contrapuestas, sino que se potencian mutuamente, sobre todo cuando se entiende la ética no como unas reglas impuestas desde fuera, sino en términos del desarrollo de la persona. Porque el hombre es un ser que aprende, incluyendo en sus aprendizajes los valores, las actitudes y las virtudes. Y la ética es la ciencia que le ayuda a que esos aprendizajes contribuyan siempre a su mejora como persona.

Cuando todo esto se contempla desde la óptica de la empresa, se entiende que la ética es la que permite poner la última piedra en una política de mejora continua de la calidad, a saber, el desarrollo del aprendizaje por el que los hombres y las mujeres que trabajan en la organización aprenden a aprender y, por tanto, a no tomar la calidad como un hecho, sino como un reto, y a hacerle frente.

LA ETICA COMO CRITERIO DE GESTION

Introducción

Supongo que muchos de ustedes estarán convencidos de que la ética y la calidad deben tener mucho que ver, pero entiendo también que otros se encuentren un poco inquietos: ¿Nos va a soltar un sermón, una prédica, una sesión de moralina? Estén tranquilos: la ética es una disciplina seria y útil –más aún: necesaria– y no sólo un recurso para jovencitos que no quieren recibir clases de religión. ¿Util has dicho?, me preguntarán ustedes. ¿Util para ganar dinero? Sí, claro: la ética aplicada a la empresa no puede olvidar que las empresas existen para ganar dinero –aunque no sólo para eso. Pero, sobre todo, la ética nos recuerda que los hombres –los propietarios, directivos, empleados, clientes y proveedores, consumidores... todos los hombres y mujeres– tenemos una manera de comportarnos un poco complicada, que exige seguir unas «instrucciones de uso» –que eso es la ética.

Quédense, por ahora, con la idea de que la ética en la empresa es algo así como las reglas de uso (no de manipulación) de las personas que trabajan en la empresa, que la dirigen o que colaboran con ella, y vamos a discutir sobre ética, empresa y calidad a propósito de algunas preguntas: ¿En qué consiste esa ética que viven o deben vivir las personas y las empresas? ¿Qué relación hay entre ética y calidad? ¿Se apoyan mutuamente? La ética, ¿fomenta la calidad? O, a la inversa, ¿conduce la calidad a la ética? Y, finalmente, de acuerdo con el título del documento, ¿es la ética un criterio de gestión?

¿Qué es la ética de la empresa?

Algunos manuales de ética de la empresa la consideran como un conjunto de reglas o mandatos impuestos a los que dirigen las empresas o a los que trabajan en ellas, por el estilo de «respetar el medio ambiente», «pagar bien a tus trabajadores», «no defraudar a tus proveedores» o «mejorar la calidad de tus procesos, productos y servicios». Pero este punto de vista, quizá muy respetable, me ha parecido siempre un poco pobre y, sobre todo, arbitrario.

¿Quién me dice lo que debo hacer? ¿La religión, la filosofía, las costumbres sociales, el qué dirán...? ¿Por qué he de hacer caso a esos preceptos? Cuando yo era pequeño, obedecía a mi padre cuando me prohibía decir mentiras, pero, con el paso de los años, me di cuenta de que la veracidad era muy importante, no sólo para evitar los castigos paternos.

La ética incluye, sin duda, prohibiciones y mandatos, pero es mucho más que eso. La ética es una ciencia práctica que explica cómo debemos comportarnos para conducir nuestra vida, de modo que, al final, haya valido la pena vivirla. Y ya se ve que esto no es algo que nos puedan imponer desde fuera. En todo caso, podemos aceptar los consejos o los mandatos de alguien si pensamos que eso es lo que nos conviene para esa tarea –que nadie puede hacer por nosotros– de conducir nuestra vida. Así es como aprendimos a comportarnos éticamente, de la mano de nuestros padres y maestros.

He dicho que aprendimos a comportarnos éticamente, es decir, que incorporamos la ética a nuestra vida. Porque la ética nos cambia. Por eso, cuando a Sócrates le preguntaron qué era peor, maltratar o ser maltratado, contestó que maltratar (1). Porque si me maltratan, me causan un daño desde fuera, pero si maltrato a otros, me cambio a mí mismo, me convierto en agresor, en injusto; he aprendido a practicar la injusticia: la próxima vez, me será más fácil hacerlo.

La ética, pues, «crea adicción» –y la no ética también–, porque los hombres aprendemos de nosotros, de nuestras propias acciones, y también de los demás. Aprendemos conocimientos –la lista de ríos de España, por ejemplo–, desarrollamos habilidades –conducir un coche o utilizar un ordenador– y adquirimos virtudes, valores y actitudes, que configuran nuestra conducta.

Y lo mismo ocurre en la empresa. Esta tiene sus propios objetivos –uno de los cuales, quizás el primero, pero no el único, es la maximización del valor para el accionista–, tiene sus propias reglas y una lógica que el hombre de la calle no siempre entiende. Pero las empresas las dirigen personas, las componen personas y trabajan para personas. Y las personas no están condicionadas por su especie, como los animales, sino que son seres libres que tienen que elegir su vida –con condicionantes, desde luego, pero también con libertad para elegir.

Y si es la ética la que les proporciona las reglas para esa elección, la ética será necesaria también en la empresa, al menos por tres razones. Primera, porque los hombres y mujeres que dirigen, trabajan, compran y venden en las empresas tienen el derecho –y el deber– de comportarse éticamente en ella, y de encontrar un ambiente que les ayude a desarrollarse moralmente. Segunda, porque la organización condiciona de tal modo las conductas individuales que, si no se rige por criterios éticos, puede acabar haciendo imposible el desarrollo moral de las personas. Y tercera, porque una empresa en la que no se viva por lo menos un mínimo de clima ético, acabará frustrando sus objetivos como empresa.

Calidad y conocimiento

He dicho antes que el hombre aprende conocimientos, de un lado, capacidades y habilidades, de otro y, finalmente, actitudes, valores y virtudes. Y esto nos sitúa ya en el mundo de la calidad. Porque, a menos que nos refiramos a ella como la simple ausencia de defectos o el mero cumplimiento de unas especificaciones –un concepto que todavía se oye por ahí–, la calidad y su mejora se apoyan también en procesos de aprendizaje, que incluyen, asimismo, conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes, virtudes y valores.

(1) Cfr. Platón, *Gorgias*, 527b.

En efecto, cualquier empresa que se enfrente con un objetivo en términos de calidad tendrá que plantearse cuáles son sus capacidades distintivas: qué es lo que la empresa puede hacer y qué es lo que puede hacer mejor que sus competidores (1). Cuando pensamos en esto, lo primero que nos viene a la mente es su dotación física: por ejemplo, el equipo capital y los medios financieros de que dispone. Pero pronto nos damos cuenta de que la clave no está ahí, sino en las personas: lo que una empresa puede hacer, y lo que puede hacer mejor que las demás, depende de su equipo humano. En primer lugar, de los conocimientos, de las capacidades y de las habilidades de los hombres y mujeres que la dirigen, que trabajan en ella o que colaboran con ella. Y en segundo lugar, de los conocimientos, capacidades y habilidades que esas mujeres y esos hombres sean capaces de aprender en el futuro.

Y, sin duda, el énfasis debe recaer en este segundo componente, dinámico y evolutivo, pero también incierto y siempre necesitado de una reconquista permanente. Porque, en un programa de mejora de la calidad, una cosa es que los subordinados sepan cosas acerca de un problema, otra que sepan cómo resolver ese problema, otra distinta que sepan por qué ésa es la solución del problema, otra que sean capaces de mejorar la manera de resolver ese problema en el futuro, y otra, finalmente, que sean capaces de engendrar nuevos aprendizajes de manera espontánea y eficaz (2). Y mientras no se haya alcanzado esta última etapa, el proceso de mejora de la calidad no habrá llegado a un nivel de éxito estable y duradero.

Calidad y motivación

Y esto me lleva a considerar la otra dimensión del problema. Porque todo el que haya tenido que dirigir equipos humanos para la mejora de la calidad sabe muy bien que no basta con proponer una misión, sino que ésta ha de ser capaz de mover a las personas, y moverlas no en abstracto, ni durante un tiempo, sino en la tarea diaria e y durante un tiempo indefinido: hay que conseguir la automotivación continua.

En efecto, la tarea de dirigir empieza con la formulación de un objetivo –un resultado que se trata de conseguir–; sigue con la coordinación de las acciones del equipo humano, y culmina en la tarea de motivar a cada uno de sus miembros para que todos actúen de modo que se pueda alcanzar aquel propósito (aunque, de hecho, no son tres tareas totalmente separadas, pues la misma formulación de la misión de la empresa tiene ya que ver con la motivación de sus directivos y empleados).

Pero todo el que haya tenido que mover a un equipo humano para la consecución de una meta ardua sabe que motivar no es fácil –aunque, curiosamente, esta dimensión se suele dar por supuesta, quizá porque el equipo de dirección acostumbra a estar tan motivado que le parece obvio que los demás deben estarlo también. «Hay gente que se motiva sola», decimos. Y es verdad. «Y, si no, para eso están los incentivos económicos». Y también es verdad. «Y, si no, ya sabremos animarles: nuestro director de personal se las arregla muy bien para lograrlo». Concedido.

(1) Seguiré aquí las ideas de Juan Antonio Pérez López desarrolladas en «Fundamentos de la dirección de empresas», Rialp, Madrid, 1993; «Liderazgo», Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ed. Folio, Barcelona, 1997, y «Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI», Deusto, Bilbao, 1998.

(2) Sobre el papel del conocimiento y del aprendizaje en la gestión de la calidad, cfr. Muñoz-Seca, B. y J. Riverola, «Gestión del conocimiento», Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ed. Folio, Barcelona, 1997. La enumeración de conocimientos recogida aquí puede verse desarrollada en las págs. 43-44.

Pero todavía no nos hemos enfrentado al verdadero problema: ¿qué pretendemos de nuestros subordinados cuando les motivamos para un programa de calidad? Porque los premios y los castigos tienen, sí, un notable poder incentivador, lo mismo que las palmaditas en la espalda, los cuadros de honor y las felicitaciones en la fiesta de Navidad. Pero difícilmente podemos contar sólo con ellos para motivar a los empleados a hacer lo que, me parece, es la clave de un programa de calidad total: conseguir que todos y cada uno de los miembros de la empresa sean capaces de descubrir las necesidades reales de las personas –dentro y fuera de la organización–, y de ponerlas como objetivo de sus acciones concretas.

Déjenme que abunde en este punto. La mejora de la calidad debe contar, por supuesto, con instrumentos de medida y de gestión, debe integrarse en la misma estrategia de la empresa, y requiere equipos de mejora y modelos específicos (1). Y esto sólo ya es capaz de lograr resultados espectaculares, porque eleva el horizonte motivacional de los directivos y empleados, les invita a desarrollar y actualizar sus conocimientos, mejora sus capacidades y les lleva a alinear los objetivos de su gestión con la satisfacción de los clientes.

Pero todo eso es aún insuficiente, mientras los hombres y mujeres que trabajan en la empresa no sean capaces de hacer propias las necesidades reales de esos clientes, lo que exige hacer propias también las necesidades reales –no los gustos, ni los caprichos, ni siquiera los intereses legítimos– de sus superiores, colegas y subordinados, de sus proveedores y clientes, de la comunidad local y de toda la sociedad.

O, dicho con otras palabras, hay cosas que nos mueven a actuar por los resultados externos de la acción –en el caso de un empleado, por ejemplo, por el sueldo que recibe o las oportunidades de carrera que se le ofrecen. El recurso a ese mecanismo incentivador puede ser muy poderoso, pero, desde luego, limitado, y difícilmente llevará a cambios en las actitudes profundas de las personas. Porque, en definitiva, el empleado que cuida la calidad en su trabajo sólo para cobrar una prima, está más atento a la remuneración que a la calidad, y cuando cese la primera, la segunda se resentirá, y pronto. Hay también cosas que nos mueven a actuar por ciertos resultados de la acción en el propio agente –por ejemplo, por lo que el empleado aprende o por la satisfacción que la tarea le proporciona. A menudo se minusvalora esta motivación, quizá porque no se sabe bien cómo controlarla e impulsarla. Pero la mejora de la calidad que se base en ella tendrá también un límite.

Y hay, finalmente, cosas que nos mueven a actuar por razones más profundas: cuando el «para qué» de la acción «vale la pena». No hace falta recurrir al ejemplo de la madre que se levanta por la noche para atender al hijo pequeño: en las empresas se hacen siempre muchas cosas, fáciles o difíciles, agradables o no, porque otros lo necesitan, independientemente de los incentivos económicos o de la recompensa subjetiva que uno espere –más aún, no pocos dejarían de hacer esas cosas si se les ofreciese un sobresueldo por llevarlas a cabo, porque eso supondría adulterar la motivación profunda que les lleva a actuar.

Pues bien: las mujeres y los hombres que en la empresa son capaces de comportarse de acuerdo con esa motivación, no sólo desarrollarán aprendizajes de conocimientos y capacidades que les llevarán a mejorar la calidad de los procesos y los productos, sino que serán capaces de actuar de acuerdo con las necesidades reales de los clientes, colegas, subordinados y proveedores. Es decir, estarán en condiciones de mejorar ahora la calidad, de

(1) Un desarrollo de estos temas en Ribera, J., M. A. Rodríguez-Badal y J. B. Roure, «Calidad: definirla, medirla y gestionarla», Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ed. Folio, Barcelona, 1997. Para las empresas de servicios, Ribera, J. y L. M. Huete, «Empresas de servicios: un mundo de posibilidades», Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ed. Folio, Barcelona, 1997.

ayudar a otros a hacerlo y, sobre todo, de mantener su motivación para seguir descubriendo en el futuro nuevas oportunidades de mejora de la calidad y nuevos medios para llevarla a cabo. Lo que no quiere decir, por supuesto, que la empresa pueda prescindir de los incentivos económicos, de la mejora del ambiente laboral, de los ascensos y premios, etc., porque los directivos y empleados siguen necesitando todo eso, aunque actúen también por motivaciones superiores.

Los primeros que han de trabajar de esta manera han de ser los directivos. Estos, a la hora de valorar sus decisiones, deben tener en cuenta, primero, su impacto en la cuenta de resultados (empezando por la satisfacción de sus clientes y la productividad de sus empleados); segundo, su efecto sobre la satisfacción de esos empleados (también porque los beneficios no se compaganan con un personal malhumorado y desmotivado), y tercero –y más importante–, cómo afectan a la unidad del equipo humano que dirigen. Y esa unidad implica que todos los empleados piensen también en la cuenta de resultados, en el ambiente humano de la empresa y, sobre todo, en las necesidades reales de sus colegas, subordinados y superiores, de los clientes, proveedores y vecinos, de todos los que de algún modo se relacionan con la organización.

Y al hacer esto, la calidad crece. No sin esfuerzo, porque siguen haciendo falta los planes, las técnicas y los controles; porque aprender sigue siendo difícil, porque la jornada laboral es todavía pesada y porque la monotonía y el conformismo están todavía al acecho. Pero esos directivos y empleados así motivados serán capaces de cuidar los detalles, de aportar sugerencias, de aprender a seguir aprendiendo, de ayudar a los demás... con el orgullo de estar trabajando en una tarea que vale la pena, en una misión que da sentido a su trabajo; mejorando cada día sus conocimientos y, con ellos, las capacidades distintivas de la empresa, y creando un caldo de cultivo en que los demás puedan hacer otro tanto.

La necesidad de la ética

Pensarán ustedes que estoy proponiendo metas demasiado elevadas para nuestras organizaciones. No: simplemente estoy proponiendo que actúen de acuerdo con la ética.

He aquí, pues, la tesis central de este documento: las personas éticas que trabajan en una empresa ética son las que están en condiciones de desarrollar, sin límite, la calidad de los productos y servicios, de los procesos y de la estrategia.

He dicho personas éticas en una empresa ética. La ética está en las personas, porque, como ya he dicho antes, es lo que nos orienta a cada uno para vivir una vida que valga la pena. Pero las personas no vivimos en compartimentos estancos: la empresa misma debe ser ética en sus objetivos, en su estructura, en su organización, en su cultura y en su práctica diaria, al menos para no impedir que las personas se comporten éticamente y, en lo posible, para ayudarles y motivarles a hacerlo –una tarea que vuelve a caer sobre los hombros de las personas mismas, especialmente de los directivos. Pues bien: son las mujeres y los hombres éticos en las empresas éticas los que están en condiciones inmejorables para pensar en términos de las necesidades reales de sus clientes, proveedores, colegas, subordinados e inferiores, que, como ya he dicho, es la clave de la mejora de la calidad. Y son ellos los que pueden aprender a aprender, a motivarse para seguir aprendiendo a mejorar.

Y he dicho también que ese proceso, que he ligado a las conductas éticas en el marco también ético de la empresa, no tiene límite. O, lo que es lo mismo, estamos ante un

proceso que siempre admite mejora. Y esto es así porque la ética no es una cuestión de blanco o negro –sólo lo es en algunas situaciones extremas–, sino que admite una amplia gama de grises.

En efecto: por un lado, la ética nos advierte: no hagas el mal, porque te destruyes como persona –es la ética de las normas (negativas). Pero, a partir de aquí, queda un amplio campo para la acción: «haz el bien, actúa; actúa todo lo que puedas y mejora tu actuación... Lánzate a la vida, aporta, pon de tu parte, no te quedes corto» (1). ¿No es ésta una formidable propuesta para un proyecto de calidad total? Esta es la ética de los bienes. Y cuando esos hombres y mujeres, a fuerza de actuar, de actuar bien, cada día mejor, contando más con las necesidades de los demás, adquieran las virtudes, comportarse éticamente será todavía más fácil para ellos –la ética de las virtudes– (2).

Promocionar la calidad desde la ética

A la vista de todo lo anterior, es fácil dar respuesta a las preguntas que he formulado al principio y que todavía no he contestado. La ética y la calidad se apoyan mutuamente, pero no están en el mismo nivel. La calidad se puede intentar desde el ámbito de las políticas, de las técnicas y de los métodos; la ética se plantea desde el de las virtudes, los valores y las intenciones.

¿Es ética una empresa que lucha por mejorar su calidad? Si no lo es, seguramente estará en camino de serlo, sobre todo si los hombres y las mujeres que trabajan en ella saben ir más allá de los métodos y de las técnicas, para ocuparse de las personas. Y, a la larga, la única manera de asentar la cultura de la calidad en una empresa es impulsando el talante ético de los que la dirigen y de los que colaboran en ella, así como de la organización y de la cultura que se desarrollan en ella.

¿Tiene calidad la empresa que trata de crecer éticamente? Sin duda: la ética, como hemos dicho, no es la mera observancia de unas reglas impuestas desde fuera, sino que se remite a la calidad de las decisiones de las personas y a cómo tienen en cuenta no sólo la eficacia (la cuenta de resultados) y la eficiencia (la satisfacción de los clientes, empleados y directivos), sino también la unidad (la capacidad de la empresa para desarrollar sus capacidades distintivas mediante el desarrollo de la confianza mutua dentro de la organización). Pero esto significa que, en esa empresa, las personas tendrán siempre muy presente el impacto de sus acciones sobre los demás: sobre clientes y proveedores, directivos, empleados y accionistas. Y, por tanto, la calidad –de los productos, de los servicios, de los procesos y de toda la gestión– estará siempre presente en ella.

¿Estará presente aunque no tengan un plan de calidad, aunque no desarrollen sistemas de medida de la misma, aunque no apliquen las técnicas que los expertos recomiendan? O, dicho de otro modo, ¿puede una empresa éticamente desarrollada alcanzar la calidad sin la ayuda de lo que podríamos llamar el tratamiento científico del tema? No parece correcto plantear una oposición en esos términos: una empresa ética acabará buscando o inventando los procedimientos y técnicas necesarios para alcanzar la calidad, porque la

(1) Cfr. Polo, Leonardo, «Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos», Unión Editorial, Madrid, 1996, pág. 161.

(2) Estas tres vertientes de la ética están también explicadas en Polo, L., obra cit.

calidad es, para ella, un imperativo ético. Otra cosa es que persiga exactamente los estándares que proponen los expertos, porque, en definitiva, la calidad no es un valor abstracto, sino que adquiere matices propios en cada empresa, cada producto, cada proceso, cada sector y cada momento del tiempo.

Lo cual, obviamente, es compatible con los errores, pero no con la chapuza. Ser ético no es no equivocarse nunca, sino poner los medios para no hacerlo y, cuando llega el error, rectificar, pedir perdón y volver a empezar, con nuevos bríos para recuperar el terreno perdido. Lo cual es válido también en el mundo de la calidad: un defecto, o incluso muchos, son compatibles con la búsqueda esforzada de la calidad. Pero no lo es, ni es ético, la chapuza consentida, la mediocridad, el conformismo.

La ética, criterio de gestión

La última pregunta que he formulado al principio es la que da título al documento: ¿es la ética un criterio de gestión? Permítanme que me remita a algo que ya he dicho antes: si la ética es un conjunto de reglas impuestas a los directivos desde fuera de la empresa, la ética no es un criterio de gestión. Más aún, será un estorbo que impedirá alcanzar los objetivos de la organización –la maximización del beneficio, por ejemplo– sin ventajas aparentes.

Pero el concepto de ética de la empresa que he desarrollado aquí nos permite concluir que la ética forma parte de la gestión. Un directivo ético debe ser un buen directivo: sino, no será ético. Y un buen directivo debe ser ético: si no, no será bueno.

Esto es así porque, como ya he dicho, la ética nos permite entender aspectos de la realidad que sin ella se nos escapan. Un directivo ético entiende las motivaciones de sus hombres, en cuanto que se mueven no sólo por el sueldo, los ascensos o la satisfacción, sino por motivaciones más profundas. Y esas motivaciones, una vez incorporadas a su manera de ser y de trabajar, cuando se han convertido en virtudes, es decir, en hábitos operativos que se manifiestan en su actuación, son las que aseguran que se mantendrá la unidad de la organización, que se fomentará la confianza mutua entre sus miembros, que se tendrán en cuenta las necesidades reales de los clientes, etc., y todo eso independientemente de que les guste o no y de que se les pague o no por ello.

Pero esto quiere decir que un directivo ético «verá» aspectos de la realidad que otro no ético «no verá». Y, por tanto, que podrá tomar decisiones que, al ser mucho más profundas, serán también más efectivas, en igualdad de condiciones. Esto puede observarse, una vez más, en las políticas de calidad: un directivo que se plantea la necesidad de llevar a cabo una mejora de calidad adoptará un conjunto de acciones dirigidas a medirla, impulsarla y gestionarla. No tiene por qué haber diferencias entre el plan que elabore un directivo que se proponga actuar con los criterios éticos antes mencionados y otro que no lo haga así. Pero el primero se preocupará también de aquel desarrollo moral de las personas que, a la larga, generará el proceso de aprendizaje que permite aprender a aprender y tener en cuenta las necesidades reales de los clientes, empleados y directivos, y que ya he señalado como la clave del mantenimiento en el tiempo de los objetivos de calidad y aun de su superación continua.

Conclusión

Ser ético y cuidar la calidad no coinciden, pero se aproximan bastante. Una empresa ética cuidará la calidad por su mismo propósito moral. Una empresa que cuide la calidad sin especiales motivaciones éticas obtendrá parecidos resultados en cuanto a la calidad, al menos en el corto plazo. En el largo plazo, sin embargo, la empresa ética podrá ir más al fondo del problema, porque tendrá en cuenta las necesidades reales de las personas y será capaz de mantener el impulso –lo que hemos llamado la capacidad de aprender a aprender. Pero, a la hora de la verdad, ese impulso tampoco faltará del todo en las empresas que hemos calificado de «no éticas», porque no hay empresas absolutamente inmorales, como no hay personas radicalmente malas. De modo que la ética, como la calidad, admite grados.

En todo caso, la calidad puede ser una magnífica vía para que, a través de la práctica de unos métodos y procesos, las personas, que tienen siempre una enorme capacidad de aprender, acaben creciendo en conocimientos, capacidades y habilidades y, sobre todo, en virtudes y valores. Y se habrán hecho más éticas. □