

LA ÉTICA EN LA EMPRESA Y LA ÉTICA DEL DIRECTIVO

Antonio Argandoña

LA ÉTICA EN LA EMPRESA Y LA ÉTICA DEL DIRECTIVO

Antonio Argandoña¹

Resumen

La ética no es un añadido para directivos concienciados en empresas con éxito, sino una necesidad, porque forma parte de la tarea misma de dirigir. Este artículo parte de qué es la ética, qué es una empresa y qué es dirigir una organización para mostrar por qué la ética es necesaria: porque proporciona ventajas potencialmente muy importantes, pero, sobre todo, porque hace posible la coherencia de las acciones del directivo en el tiempo, en una organización humana.

Palabras clave: directivo, dirigir, empresa, ética, organización

¹ Profesor emérito, Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

LA ÉTICA EN LA EMPRESA Y LA ÉTICA DEL DIRECTIVO

La ética ya no está de moda¹

En las fases de auge del ciclo económico se suele observar una reducción del interés por la ética en la empresa, quizá por las elevadas oportunidades de beneficio y porque la sociedad baja la guardia ante las conductas inmorales; reaparece después, en periodos de crisis, como una defensa de la sociedad ante los daños causados por la falta de ética. De hecho, la reciente crisis financiera nos ha ofrecido un variado muestrario de conductas de dudosa moralidad: codicia, fraude, estafa, cobardía y complicidad de los decisores y de los reguladores; orgullo, prepotencia, injusticia..., en el plano personal; y, en el organizativo, imprudente asunción de riesgos, incentivos perversos (por ejemplo, ligados a la remuneración de directivos), disolución de la responsabilidad personal, falta de transparencia en las decisiones, mediocridad, imprudencia... (Argandoña, 2010, 2012a; Hawtrey y Johnson, 2009).

La crisis financiera reciente tiene sus raíces en causas de naturaleza técnica y política, pero también moral. Parece lógico, pues, que la ética esté llamada a ocupar un lugar destacado en la economía, en la política y, en lo que aquí nos interesa: en la dirección de empresas. De hecho, hace un par de décadas se observó un renacer de la ética empresarial, a raíz de algunos escándalos y como reacción a modelos teóricos que, elaborados por los economistas, pasaron a ocupar un lugar dominante en la enseñanza y en la práctica de la dirección de empresas –modelos que están detrás de los excesos que llevaron a la crisis (Ciulla, 1991)–. Pero, en los años recientes, la ética ha vuelto a perder relevancia, ante propuestas ligeras como la responsabilidad social corporativa (RSC), la sostenibilidad o la empresa ciudadana². Puede parecer que se trata sólo de un cambio de nombre, pero no lo es.

¿Por qué la ética no ocupa, en la teoría y en la praxis de la dirección de las organizaciones, el lugar destacado que merece? Quizá porque se entiende como una restricción, una imposición desde fuera de la empresa, una barrera para la maximización del valor para el accionista, que sigue siendo el paradigma financiero dominante. O porque la palabra *ética* parece demasiado

¹ Este trabajo forma parte de las tareas de la Cátedra la "Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo del IESE.

² Aunque la responsabilidad social de la empresa puede también definirse como una exigencia ética; cfr. Argandoña (2008b,e; 2009), Zamagni (2006).

exigente, con connotaciones religiosas o filosóficas que ponen a los directivos ante molestos problemas de conciencia, mientras que la RSC o la sostenibilidad tienen un carácter más instrumental que, en caso de incumplimiento, no compromete la calidad moral de los gestores –sobre todo si se pone el acento en el reparto de una parte de los beneficios (filantropía), evitando así poner en duda el proceso de obtención de beneficios y convirtiendo las empresas en promotoras y financiadoras de acciones sociales, lo cual, en una época de recorte de las subvenciones públicas, es atractivo para los Gobiernos y las ONGs (Argandoña, 2012b)–.

Estos argumentos se enmarcan en la deriva consecuencialista de nuestra sociedad, en la que lo importante es el resultado, no el proceso –o mejor: el resultado define la bondad del proceso–. De este modo se intenta conservar la racionalidad económica de los modelos y las prácticas de gestión, pero corrigiendo algunas de sus consecuencias negativas, de modo que no se planteen problemas morales importantes para los decisores ni se contraríen las expectativas de los actores implicados.

Si esta interpretación es correcta, estamos perdiendo la oportunidad de integrar más profundamente la ética en la gestión de las empresas. Nuestra tesis es que la ética es una pieza central del proceso decisor en las organizaciones, que una buena empresa debe ser una empresa ética, y que un directivo no puede ser excelente si no es ético.

Detrás de la minusvaloración de la ética a partir de los años cuarenta, en la empresa hay, probablemente, una concepción equivocada de qué es la ética y de por qué es relevante en la tarea de dirigir. En este artículo nos ocuparemos sucesivamente de qué es la ética; qué es la empresa; qué es dirigir (bien) una empresa; qué queremos decir cuando decimos que un directivo debe ser excelente; con qué dificultades se encuentra un directivo que desea comportarse siempre de manera ética; y qué implicaciones tiene la ética personal y organizativa, para acabar con las conclusiones.

¿Qué es la ética?³

Supongamos que un cliente acude a la oficina de una entidad financiera para negociar la compra de un producto financiero, y que el empleado le oculta información relevante sobre la naturaleza y el alcance del riesgo del producto –un comportamiento que se ha dado en los años anteriores a la crisis financiera de principios del siglo XXI, al menos en España–. La operación tendrá una serie de resultados: económicos (impacto en los beneficios del banco, en los beneficios esperados del cliente y en la remuneración del empleado), psicológicos (la mayor o menor satisfacción del empleado y del cliente), posibles aprendizajes (sobre las características de los productos financieros, sobre las capacidades de negociación de uno y otro), etc.

Pero se han producido también resultados éticos: el empleado ha mentido y ha sido injusto con el cliente, y esto puede tener resultados económicos (pérdidas para el cliente, reclamación de daños al banco...), psicológicos (pérdida de confianza en la entidad...), etc., pero también tendrá, sin duda, otras consecuencias, que son las que aquí nos interesan: el empleado ha aprendido a engañar y a actuar contra la justicia. Y este aprendizaje dejará una huella en él: en el futuro le será más fácil mentir, engañar y ser injusto, en el trabajo y fuera de él.

³ Cfr. Argandoña (2003; 2008a,c; 2011a), Den Uyl (2009), Pérez López (1991, 1993), Polo (1996).

Reconocer la existencia de aprendizajes morales exige tener en cuenta todas las consecuencias de la acción sobre los demás (clientes, empleados, directivos, comunidad local...) y sobre uno mismo o, al menos, esforzarse por tener en cuenta las consecuencias que razonablemente se puedan prever. Y esto es lo que hace que la ética sea muy importante en la empresa: condiciona las futuras acciones (Ferreiro y Alcázar, 2002; Llano, 1997).

Desde el punto de vista de la teoría de la acción, ser ético en una empresa significa que el directivo o empleado es capaz de identificar las situaciones en las cuales aparece un problema ético (que serán casi todas), llevar a cabo un juicio moral sobre esas situaciones, buscar alternativas, identificar la mejor (no la más rentable, sino la que obtenga los mejores resultados: económicos, psicológicos, etc., incluidos los aprendizajes morales), estar capacitado para tomar esa decisión, de acuerdo con las normas y prácticas de la empresa, y tener la fuerza de voluntad necesaria para ponerla en práctica, superando las tentaciones (comodidad, interés personal, etc.). Y esto afecta, obviamente, tanto a la calidad moral del empleado como a la de la organización (Guillén, 2006).

Lo que hemos dicho en los párrafos anteriores nos puede ayudar a clarificar qué es la ética y qué no lo es. No es «lo que hacen todos»: el hecho de que todos los bancos engañen a sus clientes no es una excusa, porque los aprendizajes morales seguirán siendo negativos. Tampoco puede ser lo que mandan la ley, la cultura o la norma social, porque esas reglas son cambiantes, y pueden no ser éticas si los aprendizajes morales son negativos.

También hay que rechazar la tesis de que la ética es un conjunto de herramientas o técnicas: sistemas de gestión, auditorías, informes, códigos de buenas prácticas, etc. Estos instrumentos pueden ser necesarios para hacerla operativa, pero no deben confundirse con ella. Lo que hace buenos los aprendizajes de las personas no es el cumplimiento externo de un listado de compromisos, sino su voluntad de hacer lo que es bueno para él y para los demás. Tampoco es un añadido a las conductas ordinarias, como la filantropía o la acción social, para revertir a la sociedad unos beneficios en los que la ética no ha tenido arte ni parte⁴.

Los aprendizajes morales a los que nos hemos referido son lo que se llaman «virtudes morales» (Aristóteles, 2000): hábitos operativos que facilitan el conocimiento de lo que es moralmente correcto y mueven a actuar con prontitud en diversas circunstancias y superando las dificultades, tentaciones, peligros y distracciones que se puedan presentar⁵.

En principio, parece que las virtudes no son necesarias: no hace falta ser justo (haber adquirido el hábito estable de dar a cada uno lo suyo) para tomar una decisión justa en una situación determinada. Pero, en la práctica, sin el aprendizaje de esa virtud, desarrollado gracias a su ejercicio habitual, es muy difícil que una persona que no es justa se dé cuenta, en una situación

⁴ La ética no debe instrumentalizarse nunca para obtener otro resultado que no sea una conducta excelente. La moralidad es «*good for nothing*» (Murdoch, 1971, 71), no debe servir para «otros objetivos». Si se parte del principio de que «*good ethics is good business*», es muy probable que la ética acabe sacrificándose en pos de los beneficios.

⁵ Sobre las virtudes en la empresa la literatura es ya muy abundante, desde que Anscombe (1981) las recuperara en 1958 para la ética moderna, después de muchos años de olvido; cfr. Argandoña (2008a,d; 2011b); Arjoon (2000); Koehn (1995); MacIntyre (1987); Melé (2009); Pérez López (1991, 1993); Polo (1993, 1996); Rhonheimer (2000); Solomon (1992, 2004).

concreta, de que ahí hay un problema de justicia; que sea capaz de entender cuál es la decisión justa en esas circunstancias y que tenga la fuerza de voluntad para llevarla a la práctica⁶.

¿Qué es la empresa?

Giovanni Agnelli, el que fuera CEO de Fiat, explicaba que «una empresa está formada por personas con diferentes historias, diferentes culturas, diferentes inclinaciones, diferentes aspiraciones... diferentes trabajos... Y todas esas personas, de diferentes edades y culturas, con diferentes empleos, tienen que llevar a cabo el milagro de trabajar juntos, de modo que los resultados de la empresa sean los adecuados. Hoy y mañana». Esta descripción es un buen punto de partida para entender qué es una empresa y cómo se dirige.

La empresa proporciona bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes –esto la legitima ante el mercado–. Lo hace con eficacia (que podemos identificar con beneficios), porque es una entidad de naturaleza económica –y esto le proporciona legitimidad ante los inversores–. Servicio y beneficio definen la parte principal del objetivo común de la empresa, el «milagro de trabajar juntos» al que se refería Agnelli. Para esto es necesario convocar a los que poseen esos recursos (capital financiero, capacidades directivas, capital humano, conocimientos, habilidades, valores...), que los aportarán movidos por motivaciones varias («diferentes inclinaciones, diferentes aspiraciones», decía Agnelli), buscando beneficios (lo que legitima a la empresa ante los propietarios), y proporcionando salarios, conocimientos, capacidades, oportunidades de carrera, etc. (esto le da legitimidad ante los empleados). Al final, la contribución de la empresa a la satisfacción de las necesidades de sus *stakeholders* externos e internos, garantizando la continuidad de la empresa en el largo plazo («hoy y mañana», en palabras de Agnelli), le da legitimidad ante la sociedad.

La empresa es, pues, sobre todo, un equipo humano, antes que un nexo de contratos, un conjunto de activos, una unidad de producción o un paquete de derechos de propiedad: lo que ella sabe hacer –mejor que sus competidores, si cabe– depende de las mujeres y los hombres que colaboran en ella, más que de los recursos materiales (Argandoña, 2011c). La preeminencia del factor humano viene dada no por razones de eficiencia o de armonía social, sino que es una exigencia de la misma naturaleza de la empresa.

¿Cómo se dirige una empresa?⁷

Los primeros objetivos que identificamos en una empresa son de naturaleza económica, porque la empresa es, junto con el mercado, la institución responsable de la consecución de la eficiencia en una sociedad. Esto significa que debe conseguir ingresos por una cuantía superior a sus costes externos, de modo que pueda atender las necesidades materiales de sus miembros (beneficios, salarios, etc.), que son una de las razones por las que éstos desean colaborar con la organización.

⁶ Las virtudes son mucho más necesarias cuando las decisiones se repiten con frecuencia, cuando se deben ejercitar varias virtudes simultáneamente, y cuando haya que actuar junto con otras personas –todo lo cual se da habitualmente en las empresas–.

⁷ Sobre este tema, cfr. Argandoña (2008a,d), Pérez López (1993).

Pero no bastan los resultados económicos, porque la empresa debe conseguir también que las personas que aportan sus recursos se muevan en un entorno suficientemente agradable, en el que puedan aprender los conocimientos y las capacidades necesarios para mejorar como profesionales –lo que significa que estarán contribuyendo también a la creación y mejora de las capacidades distintivas de la organización y, por ende, a su éxito a largo plazo–.

Pero ese éxito está vinculado también a un tercer tipo de objetivos: la empresa debe ser capaz de motivar a los empleados a que colaboren entre sí y con la dirección en la creación de un clima de confianza, en el que todos estén dispuestos a invertir en capital humano específico, internalizar los objetivos de la empresa (el «milagro de trabajar juntos») y mejorar la capacidad de colaboración entre ellos, de manera continuada en el tiempo (de nuevo, el «hoy y mañana» de la descripción de Agnelli).

En otras palabras, la tarea del directivo incluye la configuración de una misión capaz de mover a las personas por el sentido de lo que están haciendo en la empresa. Esa misión tendrá una dimensión externa, definida por el conjunto de necesidades de las personas (los clientes) que la empresa se propone satisfacer, y otra interna, orientada a las necesidades de los miembros de la organización, que son los que deben cumplir la misión externa⁸. Luego, la tarea del directivo continúa con el establecimiento de objetivos que aprovechen y desarrollen las capacidades de hacer y de aprender que tienen los miembros de la empresa, y culmina con el diseño y la implementación de estrategias de negocio que permitan la satisfacción de los variados motivos de los que participan en la organización (cfr. Pérez López, 1993).

Por tanto, la tarea de dirigir no es sólo técnica (económica, tecnológica, psicológica...), sino que tiene que incluir los valores y las virtudes morales. El directivo debe aprender qué decisiones son deseables para la organización, no en general, sino en cada circunstancia concreta: las decisiones que debe llevar a cabo porque son buenas para sus clientes (de acuerdo con la misión externa), y para sus propietarios, directivos y empleados (de acuerdo con su misión interna). Y son buenas porque contribuyen positivamente a los tres objetivos señalados antes: la rentabilidad, la atractividad de la organización (la satisfacción de los empleados y los aprendizajes operativos) y la unidad de la empresa (la creación de un clima de confianza que permita a los empleados asumir los objetivos de la empresa). Una vez identificadas esas acciones, debe también querer y poder llevar a cabo esas acciones, y debe intentar que sus colegas y subordinados actúen del mismo modo⁹.

Esta manera de dirigir teniendo en cuenta las implicaciones éticas de sus decisiones no supone una restricción a la libertad del directivo. Por supuesto que, si lo desea, puede mentir a sus clientes, maltratar a sus empleados o incentivarlos a actuar también ellos de manera deshonesta, y que esto mejore la cuenta de resultados durante un tiempo; pero los aprendizajes negativos (del propio directivo, en primer lugar, y también de sus empleados) acabarán pasando

⁸ En boca de John Mackey, fundador de Whole Foods Market: «Las empresas son sencillas. La tarea de la dirección es cuidar de los empleados. La tarea de los empleados es cuidar de los clientes. Los clientes satisfechos cuidan de los accionistas. Es un círculo virtuoso».

⁹ Si, por ejemplo, el directivo piensa que los trabajadores son perezosos, instaurará controles y sistemas de incentivos orientados a corregir esa falta de interés, que, paradójicamente, harán que acaben moviéndose sólo por esos incentivos, confirmando así su expectativa de que son pasivos, reactivos y poco generosos –e incluso deshonestos y defraudadores, si los trata como tales–; cfr. Rosanas y Velilla (2005). Por el contrario, si confía en sus valores, capacidades y virtudes, los hará leales y cooperativos –aunque alguna vez sus expectativas se vean defraudadas, porque, en definitiva, se enfrenta siempre a la libertad de sus subordinados–.

factura. Por el contrario, dirigir de acuerdo con la ética puede ser una fuente de oportunidades: los valores morales son muy variados, de modo que la organización irá desarrollando ahora unos y luego, otros, ganando en riqueza de capacidades. Y, aunque esos valores sean compartidos, cada uno los vivirá a su modo, de manera que la unidad del valor se compaginará con la variedad de su puesta en práctica.

Además, cuando una persona se ve animada a desarrollar una virtud, está potenciando todas las demás, en ella misma y en los demás; es decir, está avanzando hacia la excelencia humana y, por tanto, también profesional; una tarea siempre inacabada, pero siempre posible: por eso toda empresa puede crecer cada día en excelencia (no en rentabilidad), lo que quiere decir que puede y debe ser cada día más ética.

La excelencia en el directivo

Todo lo anterior se puede resumir diciendo que un directivo excelente debe ser un directivo ético, y, si no es ético, no será un buen directivo, porque le faltará alguna competencia importante. Cuando dirige de acuerdo con la ética, el directivo es capaz de «ver» cosas que el directivo no ético no ve: por ejemplo, puede identificar mejor las necesidades reales de sus empleados y clientes, porque se preguntará por ellas frecuentemente (otra cosa es que luego deba y pueda tenerlas en cuenta o no). Si «ve» cosas diferentes, probablemente considerará hechos diferentes y los valorará de manera distinta; podrá llegar a diagnósticos más ricos y menos sesgados, porque será capaz de ver más implicaciones de sus acciones, para él mismo y para los demás; contemplará alternativas diferentes –también porque contará con la colaboración de sus empleados, en la medida en que haya creado un ambiente de confianza y de exigencia–; valorará las alternativas de manera distinta, precisamente porque «verá» detalles que pueden ser relevantes (como el hecho de que el sistema de incentivos está llevando a los vendedores a engañar a sus clientes), y esto se lo dirá antes su sensibilidad moral que su sentido del negocio. Decidirá, pues, de manera diferente; aprenderá de manera distinta y sus colaboradores aprenderán con él a ver y juzgar las situaciones de manera también distinta¹⁰: escribirá una historia diferente y verá el futuro de otra manera.

La excelencia de un directivo se manifiesta, en primer lugar, en los resultados económicos de la organización, como ya dijimos, porque la empresa es una institución económica; pero también se apreciará en la consecución de un ambiente en el que sea grato trabajar y en el que la gente aprenda y pueda desarrollar sus conocimientos y capacidades, que, como dijimos, serán la base de sus ventajas distintivas. Y para ello debe conseguir que sus colegas y empleados hagan suyos los objetivos de la organización, lo que significa que estarán dispuestos a algún sacrificio por la empresa (no necesariamente económico, sino, por ejemplo, de atención recíproca a las necesidades de los demás) y por sus clientes y empleados –o sea, debe promover la mejora ética de sus colaboradores–.

La ética es condición necesaria para la excelencia de un directivo. Pero no es condición suficiente, porque también hacen falta los conocimientos y las capacidades propios de su tarea –y la buena suerte–. Del mismo modo, la ética es condición necesaria para la excelencia de una

¹⁰ Esta «visión» diferente no se consigue con el estudio, sino con la práctica. El agente no puede «ver» todo esto si no ha adquirido un grado suficiente de virtud. Por tanto, debe «creer» que eso es posible antes de verlo: «Para saber lo que debemos hacer hemos de hacer lo que queremos saber» (Aristóteles, 2000).

empresa, pero tampoco es condición suficiente, porque el comportamiento de la organización dependerá no sólo de las cualidades y virtudes del directivo, sino también de todo el equipo humano –y de variables que están fuera de ella, en su entorno–. Un directivo excelente tratará de mejorar la calidad de las personas, pero no podrá estar seguro de que vaya a conseguirlo, porque son seres libres; pero si él se esfuerza por conseguirlo, puede estar seguro de que él mejorará como persona y como directivo.

Si dirigir con ética es dirigir bien, muchas decisiones inmorales en las organizaciones, antes que inmorales, son malas decisiones. O mejor: el hecho de que sean inmorales pone de manifiesto que son malas, aunque en algunos aspectos (económicos, por ejemplo) parezcan beneficiosas. Un directivo corrupto, antes que un directivo deshonesto, es un mal directivo.

Las dificultades para ser ético

Pero ser ético no es fácil, y menos para un directivo. La naturaleza de su trabajo le obliga a tomar decisiones complejas, con información limitada y sin apenas tiempo para la reflexión, en situaciones de competencia muy dura, y con fuertes presiones de los mercados de recursos (reducir costes), de bienes y servicios (rapidez de suministro, precios bajos...) y, sobre todo, de los mercados de capitales (las exigencias de los inversores, la tiranía de los resultados...). Y también por la existencia de incentivos perversos, incluyendo la «trampa del éxito», la dependencia de las decisiones de los analistas financieros y mil factores más.

Pero, además, la sensibilidad moral es escasa en muchas empresas. A menudo es muy difícil reconocer el alcance ético de los problemas, que se entienden en clave económica (se valora a las personas por lo que aportan) o técnica (la dimensión ética no resulta visible; los valores se acaban tratando como un asunto privado...), y por la cultura burocrática, que fomenta actitudes de racionalización («todos lo hacen», «no tenemos otro remedio»), lealtades y conformidades internas («me debo a la empresa»), barreras al compromiso ético («el que se mueve no sale en la foto»), etc.

Y, además, en nuestras sociedades occidentales los ciudadanos no contribuyen a la generación de culturas éticas. El individualismo extrema la autonomía de la vida privada, mientras que el emotivismo ético lleva a tomar decisiones en términos de preferencias personales, sin tener en cuenta sus impactos sobre los demás y sobre uno mismo; ambos caracteres llevan fácilmente al relativismo moral, en el que cada agente determina lo que es ético para él, sin un fundamento moral contrastable. En una sociedad basada en un contrato social implícito, en la que cada uno busca su propio interés sin referencia a bienes comunes compartidos, las actitudes éticas percibidas son incoherentes y, a la larga, llevan a la pérdida del sentido de responsabilidad personal. Y la desconexión entre economía, política y ética acaba formalizando la fragmentación del sentido moral.

¿Cómo hay que actuar? La moral personal

Que el entorno y las situaciones en las que se encuentra el directivo no faciliten la toma de decisiones moralmente correctas no quiere decir que éstas no sean necesarias –y posibles–. Para lograrlo, el agente debe incorporar tres variables (Polo, 1996).

En primer lugar, los bienes: lo que es bueno. El directivo debe preguntarse con frecuencia qué bienes está intentando conseguir con sus decisiones, y si eso es lo que debería buscar. Serán bienes económicos, como ya dijimos, pero también otros bienes, incluidos los de las personas: de él mismo, de sus colegas y empleados, de clientes y proveedores, de las generaciones futuras, de las comunidades en las que actúa, y de la sociedad en general. Cuáles son esos bienes, en cada caso concreto, no está predeterminado: lo debe establecer él, porque ésa es su responsabilidad. Pero los bienes no serán suficientes, porque se encontrará a menudo con varias cosas buenas alternativas entre las que deberá elegir, sin dejarse llevar por el atractivo relativo que puedan tener para él.

Segundo, las normas y los principios, que mandan o recomiendan cómo actuar en casos generales: también son necesarios, pero a menudo no serán suficientes, por el posible conflicto entre ellos o porque la actuación de acuerdo con la norma le puede resultar muy difícil.

Y, en tercer lugar, las virtudes, hábitos operativos adquiridos que se desarrollan mediante la repetición, deliberada, esforzada y voluntaria, de actos que el agente trata de que sean cada vez mejores (Abbà, 1992; Argandoña, 2011b; Rhonheimer, 2000). El proceso de adquisición y crecimiento de las virtudes morales tiene lugar cuando el decisor se esfuerza por conseguir lo que es bueno para él y para los demás: cada vez que es capaz de resistir la tentación de hacer lo que es más agradable o que le produce beneficios inmediatos, a fin de llevar a cabo algo que piensa que es mejor para él mismo o para los demás, avanza en la virtud correspondiente. Las virtudes son, pues, el «mecanismo» por el cual la persona internaliza sus responsabilidades, no como resultado de presiones externas, sino por un acto interno, voluntario, de la razón y de la voluntad.

Desde hace tiempo, los filósofos morales han explicado que las virtudes humanas se adquieren por la repetición voluntaria y deliberada de actos, con una motivación honesta y con esfuerzo (Abbà, 1992; Aristóteles, 1953; De Aquino, 1990; Pérez López, 1991). En las primeras etapas de su progreso moral, cuando el agente es aún poco virtuoso, esos actos le pueden resultar costosos, porque violentarán sus motivaciones espontáneas (deseo de sobresalir, imponerse, quedar bien, etc.); tendrá que superarlos forzando su voluntad (Abbà, 1992, 74). Más tarde, la repetición de actos habrá creado el hábito, de modo que los futuros actos de la virtud serán más fáciles y espontáneos (aunque no siempre).

Esa repetición de actos es la clave de la generación y el crecimiento de las virtudes –y no se trata de actos especialmente pensados para desarrollar sus cualidades morales, sino los mismos de su vida ordinaria y profesional–. Al actuar así, el agente se está comportando de una manera moralmente correcta, está aprendiendo a identificar los actos que son éticamente adecuados, fortaleciendo la voluntad y adquiriendo una cierta facilidad en su ejercicio (Pérez López, 1993). Aparecen así los tres componentes del proceso de adquisición de una virtud: 1) la razón, para conocer lo que es bueno, en todas sus dimensiones, y proponerse ejercitarlo (Aristóteles, 2000); 2) la voluntad, que se ve movida a actuar de manera virtuosa, y 3) el sentimiento o la emoción, que pueden facilitar el conocimiento espontáneo de lo que debe hacerse y, mediante el hábito adquirido, lo hacen más fácil y agradable.

¿Cómo hay que actuar? La moral de la organización

Pero a la empresa no le basta tener directivos éticos, ni siquiera que lo sean todos sus empleados, porque las acciones de la empresa no son sólo la suma de las acciones de sus miembros. La empresa misma debe actuar de acuerdo con la ética en su misión, en su

organización, en sus estructuras, en su estrategia y en el día a día. Pero la ética en una organización no consiste fundamentalmente en la aplicación de normas o códigos ni, desde luego, en una valoración de los costes y beneficios de cada decisión. Como señalamos antes, también en la empresa la ética debe incluir bienes, normas y virtudes.

Bienes: aquello que la empresa, como corporación, considera como bueno, referido a sus productos, sus servicios, sus responsabilidades, sus acciones, etc.; esto vendrá determinado por su misión, impregnará su cultura y su estrategia, sus políticas, las declaraciones de sus directivos y todas sus prácticas. Como es lógico, esos bienes los elegirá el directivo, pero vendrán condicionados por los entornos interno y externo de la organización.

Normas: formales o informales (cultura). Su objeto es, principalmente, negativo: poner barreras a las actuaciones del personal que son incompatibles con la ética de la organización, como mentir al cliente, falsear la contabilidad, dañar el medioambiente...

Virtudes: las de todos en la organización, que se habrán adquirido (con libertad) a lo largo del tiempo, promovidas, en lo posible, por la ejemplaridad y las buenas prácticas de los directivos.

Conclusiones

Una empresa es una comunidad de personas que aportan recursos para una tarea común, aunque cada una lo hace por motivos diferentes. Dirigir una empresa es conseguir que todas esas personas estén dispuestas a hacerlo, para obtener resultados económicos, un clima humano que facilite los aprendizajes y un clima moral que facilite la confianza de todos y su contribución a la tarea común. La tarea del directivo incluye, pues, dimensiones económicas y técnicas, por un lado, y psicológicas y culturales, por otro; pero también éticas, porque tiene que procurar el mantenimiento y, en lo posible, la mejora de sus capacidades y las de sus colaboradores, de modo que uno y otros estén en condiciones de tomar, en el futuro, decisiones que no sean peores y, en lo posible, que sean mejores que las pasadas. Y esto es la ética: la condición de coherencia de las acciones de agentes libres, que aprenden de sus propias acciones, en el entorno de organizaciones con otros agentes libres que también aprenden. De ahí que la ética sea un componente imprescindible de la tarea de un buen directivo.

Referencias

- Abbà, G. (1992), *Felicidad, vida buena y virtud*, Ediciones Internacionales Universitarias, Barcelona.
- Anscombe, G. E. M. (1981), «Modern Moral Philosophy», en *The Collected Philosophical Papers of G. E. M. Anscombe*, Oxford University Press, Oxford, vol. 3.
- Aquino, T. de (1990), *Suma de Teología*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.
- Argandoña, A. (2003), «Ética de los empresarios y directivos», en E. Fontela y J. Guzmán (eds.): *Economía ética y bienestar social*, Pirámide, Madrid.
- Argandoña, A. (2008a), «Integrating Ethics into Action Theory and Organizational Theory», *Journal of Business Ethics*, 78(3), pp. 435-446.
- Argandoña, A. (2008b), «Ethical Foundations of Corporate Social Responsibility», en E. Bettini y F. Moscarini (eds.): *Responsabilità Sociale d'Impresa e Nuovo Umanesimo*, San Giorgio Editrice, Génova, pp. 31-56.
- Argandoña, A. (2008c), «La ética en los negocios», en *CAI en el siglo XXI. La ética*, Caja Inmaculada, Zaragoza, pp. 66-77.
- Argandoña, A. (2008d), «Consistency in Decision Making in Companies», presentado en el seminario «Humanizing the Firm and the Management Profession», IESE Business School, Barcelona, 30 de junio-2 de julio.
- Argandoña, A. (2008e), «La responsabilitat social de l'empresa a la llum de l'ètica», *Comptabilitat i Direcció*, 7, pp. 27-37.
- Argandoña, A. (2009), «La ética personal y los valores. Un sistema alternativo a la RSC», *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 79.
- Argandoña, A. (2010), «La dimensión ética de la crisis financiera», en A. Costas (ed.): *La crisis de 2008. De la economía a la política y más allá*, Fundación Cajamar, Almería, pp. 183-198.
- Argandoña, A. (2011a), «La ética y la toma de decisiones en la empresa», *Universia Business Review*, 30, pp. 22-31.
- Argandoña, A. (2011b), «Las virtudes en una teoría de la acción humana», en P. Requena y M. Schlag (eds.), *La persona al centro del Magistero sociale della Chiesa*, Edusc, Roma, pp. 49-71.
- Argandoña, A. (2011c), «From Action Theory to the Theory of the Firm», en J. Canals (ed.): *The Future of Leadership Development*, Palgrave Macmillan, Houndmills, pp. 119-142.
- Argandoña, A., (2012a), DI-944, «Tres dimensiones éticas de la crisis financiera», IESE Business School, enero de 2012.
- Argandoña, A. (2012b), «¿Qué es y qué no es la Responsabilidad Social?», *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 1, pp. 1-14.
- Aristóteles (2000), *Ética a Nicómaco*, Dossat, Madrid.
- Arjoon, S. (2000), «Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business», *Journal of Business Ethics*, 28, 159-178.

- Ciulla, J. (1991), «Why is Business Talking about Ethics? Reflections on Foreign Conversations», *California Management Review*, 34(1), pp. 67-86.
- Den Uyl, D. J. (2009), «Homo moralis», *Review of Austrian Economics*, 22, pp. 349-385.
- Ferreiro, P., y M. Alcázar (2002), *Gobierno de personas en la empresa*, Ariel, Barcelona.
- Guillén, M. (2006), *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Pearson Prentice Hall, Madrid.
- Hawtrey, K., y R. Johnson (2009), «On the Atrophy of Moral Reasoning in the Global Financial Crisis», *Journal of Religion and Business Ethics*, 1(2), pp. 1-23.
- Koehn, D. (1995), «A Role for Virtue in the Analysis of Business Practice», *Business Ethics Quarterly*, 5(3), pp. 533-539.
- Llano, C. (1997), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México.
- MacIntyre, A. (1987), *Tras la virtud*, Crítica, Barcelona.
- Melé, D. (2009), *Business Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations*, Palgrave Macmillan, Houndmills.
- Murdoch, I. (1971), *The Sovereignty of Good*, Schocken Books, Nueva York.
- Pérez López, J. A. (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid.
- Pérez López, J. A. (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- Polo, L. (1996), *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Unión Editorial, Madrid.
- Polo, L. (1993), «La ética y las virtudes del empresario. Entrevista a Leonardo Polo», *Atlántida*, 14, pp. 80-92.
- Rhonheimer, M. (2000), *La perspectiva de la moral. Fundamentos de Ética Filosófica*, Rialp, Madrid.
- Rosanas, J. M., y Velilla, M. (2005), «The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values», *Journal of Business Ethics*, 57(1), pp. 83-96.
- Solomon, R. C. (1992), *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, Nueva York.
- Solomon, R. C. (2004), «Aristotle, Ethics and Business Organizations», *Organization Studies*, 25(6), pp. 1021-1043.
- Zamagni, S. (2006), «The Ethical Anchoring of Corporate Social Responsibility and the Critique of CSR», presentado al 6th International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education, «The Good Society. Catholic Social Thought and Corporate Social Responsibility in Dialogue», Roma, 5-7 de octubre.