



Universidad de Navarra

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad
Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Occasional Paper
OP nº 08/10
Enero, 2008

LA ETICA EN LOS NEGOCIOS

Antonio Argandoña

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. 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, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

LA ETICA EN LOS NEGOCIOS

Antonio Argandoña¹

Resumen

Este trabajo ofrece algunas ideas introductorias sobre el papel de la ética en las organizaciones y sobre la función de la dirección de las empresas en la promoción de la ética. Se comentan varias ideas incorrectas sobre lo que es la ética, para señalar la importancia de que la ética se integre en la estrategia y en la práctica diaria de las empresas. Se explica por qué es necesaria esa integración, qué cambios implica en la manera de dirigir y qué ventajas competitivas confiere a las empresas. Y se hace notar cómo la actuación ética de un directivo es condición necesaria para que sea un buen directivo, y para que su empresa progrese hacia la excelencia.

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

Palabras clave: dirección, ética, excelencia, moral, normas éticas, tarea del directivo, valores, virtudes.

LA ETICA EN LOS NEGOCIOS¹

Muchas gracias por la invitación a participar en este ciclo, para conversar con ustedes sobre la ética en los negocios. La elección del tema pone de manifiesto el interés y la preocupación de la Caja de Ahorros de la Inmaculada por la promoción de un entorno humano y ético en el mundo de los negocios. Me alegro, pues, de la oportunidad que se me ofrece de contribuir a la difusión y al análisis de este tema, de tanto interés no ya teórico, sino eminentemente práctico.

Qué es y qué no es la ética

Mi aproximación al tema será indirecta: empezaré discutiendo brevemente lo que me parece que no es la ética en la empresa, antes de entrar en los aspectos positivos de la necesaria presencia de la ética en las organizaciones.

¿Se trata de una moda? Quizá lo fue hasta hace unos años, pero parece que ha perdido algo de su *glamour*: probablemente se prefieren términos más “neutros”, como responsabilidad social corporativa, ciudadanía corporativa (*corporate citizenship*), sostenibilidad, triple cuenta de resultados, etc., quizá porque los que así actúan no están convencidos de la necesidad de la ética en los negocios, o porque temen que una actitud exigente pueda asustar a algunos. En todo caso, basta echar un vistazo a nuestro alrededor para darnos cuenta de que la ética sigue siendo algo ajeno a las prácticas de muchas empresas, al menos a juzgar por las conductas puestas de manifiesto, por ejemplo, en la crisis financiera que estalló el pasado verano, o por la necesidad de retirar del mercado juguetes que no reunían las condiciones de seguridad exigibles (aunque, por cierto, parece que muchos de esos juguetes han acabado en las estanterías de las tiendas chinas), o por el deficiente nivel de lucha contra la corrupción en nuestro país (y en otros muchos), etc.

Siguiendo con lo que no es la ética, digamos que no es “lo que hacen todos”, ni “lo que pide la sociedad en cada momento”, ni la observancia de las reglas del mercado, ni el cumplimiento de la ley. La obligatoriedad de la ética no puede basarse en una norma socialmente aceptada, que es, por definición, cambiante y no siempre ética, ni en los supuestos que la ciencia económica establece para el buen funcionamiento de los mercados, que, precisamente, deben estar sujetos

NOTA: Conferencia pronunciada en el ciclo “CAI en el siglo XXI”, Zaragoza, 14 de enero de 2008.

¹ Este trabajo forma parte de las actividades de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE Business School.

a la ética. Ni puede limitarse a cumplir una ley, que puede ser necesaria, pero que no será suficiente, porque no puede prever todas las situaciones ni anticiparse a los problemas, que no puede (ni debe) entrar en todas las facetas de las decisiones humanas a las que la ética se extiende, y que no pocas veces resulta, la misma ley, inmoral.

Algunos sostienen que la ética es una cuestión de blanco o negro: o se es ético, o no se es. Sospecho que, a menudo, ese rigor es más bien una excusa: como difícilmente podremos ser éticos en todo y siempre, ese planteamiento nos da licencia para adoptar las prácticas inmorales que nos vengan bien. Más bien, la ética admite toda una gradación en las conductas, que pueden ser más o menos éticas. Y no puede considerarse como algo ganado de una sola vez, sino que hay que conquistarla cada día. Ser ético es una tarea ardua, que siempre admite nuevas mejoras y, por tanto, que también admite fracasos, que hay que superar, con espíritu deportivo, reiniciando la lucha con nueva ilusión.

Otros adoptan una postura más *light*: para ellos, la ética es un añadido a las conductas ordinarias, con las que no se mezcla. Ser ético será, pues, practicar la filantropía o la acción social, para repartir los beneficios obtenidos mediante procedimientos en los que la ética no habría tenido arte ni parte. O la ética se convierte en un conjunto de desideratas, más o menos opcionales: no contaminar, pagar salarios generosos, tener un buen clima laboral en la empresa... si la competencia y las reglas del mercado lo permiten: algo así como un listado de condiciones, de modo que, cuando se cumplan todas, uno puede afirmar que ya es ético...

Así entendida, la ética se convierte en un conjunto de normas que hay que cumplir, y que la dirección de la empresa entiende como restricciones impuestas desde fuera sobre su actividad ordinaria: salarios mínimos, jornadas limitadas, impuestos, regulaciones medioambientales o de salud e higiene laboral, contratación de discapacitados, paridad de sexos... Un punto de vista que justificaría la oposición de los economistas porque, en definitiva, la ética de la empresa se convertiría en un obstáculo a la eficiencia económica. Y la resistencia también de los empresarios, en la medida en que esas restricciones hagan más difícil la consecución de los objetivos económicos de la empresa.

Todo esto imposibilita el descubrimiento de una vía natural de integración de la ética en la dirección de empresas, porque será siempre una restricción externa, un conjunto de prohibiciones, de costes de dudosa racionalidad. O, a lo más, será un orden social abstracto, aséptico, funcional, orientado a poner un cierto orden en la empresa y en la sociedad con el único objetivo de evitar problemas. Esta manera de entender la ética puede tener alguna justificación cuando se aplica a la sociedad en general, una sociedad amplia y diversa en que millones de agentes independientes tratan de encontrar unas reglas de convivencia que permitan a cada uno conseguir sus objetivos personales, contando con la imprescindible colaboración de los demás, pero sin ir más lejos.

Pero este punto de vista no sirve en la empresa, que no es una sociedad amorfa, sino una comunidad de personas que buscan en la convivencia no sólo un medio para acceder a los bienes, servicios y rentas que necesitan, sino que pretenden alcanzar unos objetivos comunes, que son los objetivos de la empresa –y no importa cómo los definamos: su mera existencia implica que se pueden conseguir mejor o peor y, por tanto, que hay ocasión para un más y un menos: en definitiva, que la empresa puede tender a la excelencia. Y cuando se entiende esto, se entiende también que la ética de los negocios sea el conjunto de condiciones de las personas, de los grupos humanos, de la organización toda y de la sociedad en que se mueve, que permiten a la empresa conseguir esa excelencia, una tarea que, como veremos, está íntimamente ligada a la consecución de los objetivos de las personas y de las comunidades humanas.

La ética en la empresa, pues, no es un lujo, algo añadido, sino una necesidad: algo interno, consustancial a sus fines y a su actividad. Afirmar que la competencia, la tecnología o el mercado no permiten a la organización comportarse de manera ética es, en definitiva, reconocer el fracaso de sus directivos.

¿Por qué ha de ser ética la empresa?

Una buena empresa, una empresa excelente, es –ha de ser– una empresa ética. Y si no es ética, no será una buena empresa, aunque quizás obtenga elevados beneficios, una envidiable cotización en bolsa y una bien valorada reputación. Porque me parece que todos estaremos de acuerdo en que no daríamos el calificativo de “excelente” a una empresa que sólo mostrase resultados económicos espectaculares, como los que pueden conseguir los negocios mafiosos o el tráfico de drogas.

Un corolario de la tesis anterior es que un buen directivo, un directivo excelente, ha de ser ético. Y si no lo es, no podrá ser un buen directivo, aunque se le paguen remuneraciones multimillonarias, esté socialmente muy bien considerado y obtenga distinciones y premios. Porque le faltará algo importante para su profesión: tendrá, seguramente, muchos conocimientos, capacidades y actitudes, pero le faltarán otros, no menos importantes.

Una empresa excelente no es una empresa técnica y económicamente “correcta”, a la que se han añadido algunos “valores” sociales y éticos, o que disponga instrumentos como un código ético o un director de responsabilidad social, o que supere los requisitos señalados por un estándar certificable sobre aspectos éticos, sociales o medioambientales. La calidad ética no consiste en añadir un plus externo a una estrategia elaborada para conseguir otros objetivos: algo así como la guinda del pastel. La estrategia de una empresa ética debe arrancar de sus valores, debe ser ética desde su mismo origen, desde la descripción de sus metas, de su misión y de su visión hasta su implementación y su evaluación final.

¿Por qué? Porque una empresa ética tiene “otra” manera de ver los problemas, ya que se fijará siempre en las consecuencias de sus decisiones sobre todas las personas implicadas: los propios directivos, los empleados, clientes y proveedores, la comunidad local, la sociedad toda, e incluso las futuras generaciones (la dimensión medioambiental). Por tanto, “verá” cosas –consecuencias, problemas, dimensiones– que otras empresas no verán, cosas relevantes quizá no para la rentabilidad a corto plazo, pero sí para la consistencia de sus políticas y acciones, la implicación de sus *stakeholders* o la creación de confianza entre ellos y con la organización.

Por ejemplo, una empresa que sólo busque el éxito económico entenderá probablemente la justicia como la observancia estricta de unas reglas fijadas desde fuera, de unas restricciones exógenas, que cumplirá en función de un cuidadoso análisis coste-beneficio, de modo que no le importará ser injusto en alguna ocasión si los beneficios obtenidos con esta práctica superan los costes –costes económicos, desde luego, o convertibles en económicos: sanciones, boicots, pérdida de reputación, etc. Por el contrario, si la empresa busca la excelencia, entenderá que la justicia consiste en dar a cada uno lo suyo, “verá”, por tanto, consecuencias de un comportamiento injusto que la otra empresa no entenderá, y decidirá que le está vedado actuar de manera injusta. Por tanto, la gama de oportunidades que se le abren será diferente, porque habrá “salidas” que considerará que no están abiertas para ella, porque son inmorales y, en cambio, percibirá otras oportunidades, precisamente por el clima de confianza creado en su entorno y por las capacidades que habrá desarrollado en su equipo humano y con otros *stakeholders*.

Esto no es sino un esbozo de lo que hace “diferente” a una empresa ética. Pero sus consecuencias son muchas, y muy relevantes. Por ejemplo, si la ética está presente en la estrategia de la empresa desde su inicio, una empresa ética no podrá tener la misma estrategia que otra que no lo sea, o que ella misma tenía antes de comportarse éticamente. Nótese bien la diferencia: se identifican otros hechos, se valoran de manera diferente, los diagnósticos son también diferentes, se contemplan alternativas diferentes, las personas aprenden de manera diferente... la historia se escribirá de otra manera, y el futuro se verá también de otra manera. Y el que no sea ético no se dará cuenta de esas diferencias. Por tanto, tomará, probablemente, decisiones equivocadas: quizá no equivocadas para la rentabilidad a corto plazo, aunque sí para aquellas variables antes mencionadas, que son muy relevantes en el largo plazo.

De alguna manera, lo que hace el directivo ético es “cambiar” las preguntas. Algo que no resulta fácil cuando no se desea ese cambio (si la estrategia anterior ha dado buenos resultados, ¿por qué cambiarla?), o no se puede llevar a cabo (cuando uno se encuentra atrapado en unas costumbres y rutinas cuyas consecuencias no acaba de valorar), o no se sabe cómo llevarlo a cabo (porque no se identifican las causas profundas de los mismos) o porque, aunque se desea, no se tiene la capacidad para hacerlo (porque faltan las virtudes necesarias en los decisores).

Y también porque “cambiar” las preguntas, decidirse a comportarse éticamente, significa complicarse la vida. Obliga a preguntarse por los efectos de las decisiones sobre todos los afectados, empezando por uno mismo; a prestar atención a las necesidades de todos; a preguntarse por cuál es la mejor decisión, en cada caso, y a alejarse de la comodidad y seguridad de los caminos trillados, de lo que “todos hacen”, de las recetas precocinadas: en definitiva, obliga a preguntarnos en cada caso qué es lo que buscamos “de verdad”, cuán recta es nuestra intención. Y esto no es fácil, desde luego, sobre todo cuando nos enfrenta a la necesidad de cambios profundos. Ser ético nos complica la vida, desde luego, pero es la única manera de llegar a ser un buen directivo (y una persona buena), y hacer de nuestra empresa una empresa excelente.

Esto nos lleva a una conclusión importante: muchas decisiones inmorales, antes que inmorales, son malas decisiones. O mejor, el hecho de que sean inmorales pone de manifiesto que son malas, se miren como se miren. Y, por tanto, muchos directivos corruptos o deshonestos son, sobre todo, malos directivos. David Maister lo explicaba así cuando juzgaba las actuaciones de algunos directivos a raíz de los escándalos de finales de la década de los noventa: «La gente hace cosas mal hechas, que ni siquiera se acercan a la ética. Pero es una práctica común. Es lo que pasa dentro de las empresas, porque es lo que han enseñado a la gente. Antes incluso de que se enfrenten a un problema ético, les han enseñado que, si hay posibilidades de hacer dinero, lo tomen. O sea, no es que empezaran bien y de repente apareciera un tema ético y se equivocaran. El mensaje ha sido siempre que no hay nada que valga la pena, fuera del dinero» (*FastCompany.com*, mayo de 2002). Ya lo decía Philip Crosby hace bastantes años: «No conozco un solo problema de seguridad de un producto en el que la causa principal no fuera la falta de honradez de juicio de un directivo. Habitualmente, lo que intentaba era seguir un atajo para lograr un objetivo a corto plazo. El resultado a largo plazo era siempre un quebradero de cabeza nada provechoso» (“*Quality is Free*”, 1979).

Y hay aún otra conclusión: el comportamiento ético puede ser una ventaja competitiva para la empresa, precisamente por su capacidad de ver lo que otros no ven, de elegir alternativas que otros no identifican, de conseguir resultados que otros no pueden soñar, gracias, por ejemplo, al equipo humano conseguido y a las capacidades desarrolladas en el mismo.

La ética debe estar presente, pues, en la estrategia, desde su arranque, y en todas las políticas y decisiones, en la práctica diaria, en todos los canales de toma de decisiones y de ejecución de las mismas. Esto exige, primero, un compromiso de la alta dirección, un compromiso firme y creíble, anunciado a todos, para que sea luego compartido por todos. Pero, ¿puede la dirección exigir a todos sus directivos y empleados, y también a sus proveedores, distribuidores, franquiciados, subcontratistas, etc., que participen de sus mismos valores y criterios morales? Sí, por lo menos en cuanto que puede proponerles que busquen ellos también la excelencia, cada uno en su ámbito personal, y todos juntos en lo que constituye el objetivo común de la empresa.

Y esto se consigue de la misma manera que los padres o los maestros consiguen formar el carácter de sus hijos o alumnos: mediante el ejemplo, la corrección, la propuesta de metas atractivas, la reflexión (la ética es una ciencia; es, pues, racional, y se puede explicar y entender) y la práctica (la ética es una ciencia práctica, que exige el desarrollo de virtudes, mediante el ejercicio frecuente de las capacidades humanas). De todos estos factores, uno muy importante es la creación de confianza, basada en la ejemplaridad: los *stakeholders* deben darse cuenta de que los directivos buscan siempre lo mejor para la empresa, para todos los implicados y para cada uno (actitud ética), que saben qué hay que hacer (capacidad profesional) y que están dispuestos a hacerlo, porque ése es su deber, aunque les resulte difícil y penoso (son virtuosos).

Fruto de todo ello, los objetivos y los valores propuestos por la dirección serán aceptados por todos, lo que exige no una aceptación pasiva, sino una participación activa: los valores han de ser discutidos, estudiados, internalizados por todos, para que todos puedan actuar conforme a ellos, porque se habrán convertido en “mis” valores en cuanto miembro de la organización.

Pero las actitudes y disposiciones personales, siendo importantes, no son todo: han de ser apoyadas y reforzadas por los sistemas y estructuras de la organización. Porque las rutinas, controles e incentivos de la empresa pueden quebrar las mejores intenciones: «al final, decía el profesor Kenneth Andrews, de la Harvard Business School, la gente acaba haciendo aquello para lo que le pagan». Por eso, una de las principales responsabilidades de los directivos es crear el marco institucional, cultural y organizativo adecuado para permitir, fomentar y, finalmente, imponer, si hace falta, las soluciones éticas, de modo que todos en la empresa no acaben haciendo lo que es inmoral, porque eso sea, en definitiva, lo que se les pide, o lo que ellos piensan que es lo que se espera de ellos.

La tarea del directivo

«Una empresa, decía Giovanni Agnelli, que fue presidente de Fiat, 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, que no definición, es un buen punto de partida para explicar la tarea del directivo, porque tiene mucho que ver con lo que de ella se deduce: es una comunidad de personas, cada una con sus razones y motivos particulares, que están dispuestas a colaborar en una tarea común, que es un servicio a la empresa, a la sociedad y a sus propios compañeros.

Y la tarea de los directivos es, precisamente, la de conseguir la satisfacción de las necesidades de los consumidores y clientes, que es la misión externa de la empresa, al tiempo que satisfacen las necesidades y motivaciones de sus *stakeholders* internos: propietarios, directivos, empleados

(lo que constituye su misión interna), con eficiencia (porque se trata de una institución económica), y de modo que garantice, en la medida de lo posible, la satisfacción de todas aquellas necesidades en el futuro, es decir, con continuidad.

De esa descripción se deduce también que lo más importante en la empresa no es el capital financiero –sobre todo en el mundo globalizado en que nos encontramos, en que el acceso a los fondos es mucho más fácil que en el pasado–, ni tampoco el capital físico que se compra con aquel, y que está al alcance de todo el que pueda pagarlo. Este factor –las fábricas, instalaciones y máquinas– pudo ser muy importante en el pasado, porque era la principal fuente de la productividad de los trabajadores. Pero hoy en día el factor importante es el equipo humano, que es el que hace a la empresa diferente e irrepetible, el que le proporciona sus capacidades distintivas.

En consecuencia, dirigir una organización, decía mi colega del IESE Juan Antonio Pérez López, «es elaborar y poner en práctica estrategias que desarrollen las capacidades de los miembros de la organización, para alcanzar las competencias distintivas que la organización necesita para cumplir su misión». O sea, la tarea de la dirección es conseguir que todos en la organización entiendan correctamente sus objetivos personales, los objetivos de la empresa y la necesaria coordinación entre ambos juegos de objetivos, de modo que los hombres y las mujeres de la empresa sean excelentes, y desarrollen sus capacidades específicas, para hacer excelente a la empresa. O, con otras palabras, conseguir el mejor equipo humano, retener a los que valen la pena, y motivarlos para que se identifiquen con los objetivos de la empresa y para que quieran actuar de acuerdo con los intereses de la empresa y de los demás *stakeholders*, es decir, de sus compañeros, superiores y subordinados, de los clientes y proveedores, de la comunidad local y de la sociedad en general.

Y ésta es, obviamente, una tarea ética. Es técnica, desde luego, pero en las organizaciones humanas no hay dimensiones puramente técnicas o económicas (las que tratan de costes, ventas, ingresos, beneficios, márgenes...), sino que todas son también sociopolíticas (cuando se refieren a conflictos, cooperación, jerarquía, estructura, delegación,...) y, al mismo tiempo, éticas, porque tratan del mejoramiento de las personas y de la excelencia de la organización como comunidad de personas.

Por eso, dirigir empresas –dirigir personas– es siempre una tarea ética. ¿Por sus consecuencias? No, o al menos, no sólo por las consecuencias de la acción. O mejor, es ética por las consecuencias que tiene no sobre el rendimiento, la eficacia o la productividad, sino sobre las personas y, en primer lugar, sobre el mismo que la lleva a cabo. Un directivo ético es alguien que se esfuerza, antes de nada, por comportarse él siempre éticamente, para estar siempre en condiciones de tomar las mejores decisiones para la empresa, para los demás y para él mismo. Y de ello resultará la mejora moral de esas otras personas, y de toda la organización.

Para ello, la dirección de empresas no debe ser sólo técnica, ni apoyarse exclusivamente en instrumentos o técnicas de la psicología o de otras ciencias humanas, sino que tiene que apelar a valores morales. Porque los colegas y subordinados del directivo deben aprender qué acciones son deseables para la organización, porque lo son para sus clientes (consecuencia de la misión externa de la empresa) y para sus miembros internos (su misión interna). En efecto, un directivo que piense que sus trabajadores son perezosos y poco motivados desarrollará sistemas de incentivos y de controles que confirmarán su expectativa, de modo que los harán pasivos, reactivos y poco generosos –e incluso deshonestos y defraudadores, si le parece que son así y los trata como tales. Por el contrario, si confía en sus valores, capacidades y virtudes, los hará más leales, activos y contributivos, aunque, sin duda, alguna vez sus expectativas se vean defraudadas, porque, en definitiva, juega siempre con la libertad de sus subordinados, para bien o para mal.

Por otro lado, dirigir de acuerdo con la ética es siempre una fuente de oportunidades. Los valores morales son muchos, de modo que la organización irá desarrollando unos y otros, aumentando sus posibilidades. Y aunque sean compartidos, cada uno los vive a su modo, de manera que la unidad del valor se compagina con la variedad en su puesta en práctica. Y, finalmente, porque cuando una persona se ve animada a desarrollar un valor, está potenciando todos los demás valores 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 en marcha: por eso la empresa, toda empresa, está llamada a crecer cada día en excelencia: o sea, puede y debe ser cada día más ética.

Conclusiones

A estas alturas debe haber quedado claro que la ética no es un añadido para empresas con éxito, la “guinda” del pastel, sino que forma parte, y parte muy importante, de la masa del mismo. También hemos visto que una empresa buena es una empresa ética, y que un buen directivo es también un directivo ético, no porque se preocupe de trabajar de acuerdo con unas normas preestablecidas (las normas existen, y son importantes, pero no son lo más importante: de alguna manera, vienen a ser recetas fácilmente accesibles para ahorrar tiempo y esfuerzo en la toma de decisiones), sino porque trata de dirigir una comunidad de personas que trabaja en relación con otras comunidades de personas, dentro de una comunidad de personas aún más amplia, que es la sociedad en general. Y esto exige ser consciente de todas sus responsabilidades ante todos esos *stakeholders*: los propietarios, que le han otorgado su confianza, pero también los colegas y empleados, que son el equipo humano que debe dirigir, y los clientes, proveedores y todos los demás.

Pero ser ético en la empresa no es fácil. Las decisiones son complejas; con frecuencia falta información, y también falta tiempo para reconocer la naturaleza de los problemas y reflexionar sobre sus consecuencias, y para identificar las mejores alternativas, y para analizar las consecuencias de todas ellas, y para decidir la mejor... Y faltan también medios, humanos y materiales, para tomar esas mejores decisiones, y para llevarlas a la práctica.

Y, además, la organización misma, y el mercado, y la competencia, crean condiciones que dificultan la toma de las decisiones más adecuadas. Unas veces es la historia misma de la empresa, o su cultura, lo que hace difícil entender la verdadera naturaleza moral de los problemas. Otras veces son los incentivos que se crean los que invitan a la consecución de resultados económicos a corto plazo, a costa de lo que haga falta –es decir, a costa de la ética. O un entorno difícil y cambiante. O la presión de los inversores por unos resultados (la “tiranía del corto plazo”), o el mal ejemplo de otras organizaciones, o un gobierno corrupto...

Por todo ello es importante que los directivos se esfuercen por desarrollar sus capacidades para tomar decisiones que sean eficientes en el plano económico, aceptables en el plano social y psicológico y, sobre todo, éticas. Y esto se consigue, en definitiva, mediante el desarrollo de las virtudes del directivo, que le brindarán, primero, el conocimiento racional necesario y, segundo, la fuerza de voluntad para actuar siempre éticamente, aunque sea costoso.