

HUMILDAD Y TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS

Antonio Argandoña

HUMILDAD Y TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS

Antonio Argandoña¹

Resumen

La literatura sobre la humildad ha aumentado considerablemente durante las últimas décadas en el ámbito de la psicología y de la ética, así como en sus aplicaciones en la dirección de organizaciones, el liderazgo y el funcionamiento de los equipos. Este trabajo pretende constituir una aportación más a este campo. Su punto de partida tiene que ver con la hipótesis de que un directivo excelente debe ser una persona virtuosa, lo que se trata de justificar a partir de lo que significa dirigir una organización. En el presente texto se explica, también, qué resulta característico de la humildad y cómo esta virtud fomenta la calidad de la dirección.

Para la obra colectiva *Humility: Reflections on Its Nature and Function*,
editada por Jennifer Cole Wright

Palabras clave: dirección; empresa; ética; humildad; organización; virtud

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

HUMILDAD Y TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS

Introducción

Hace ahora varias décadas, los trabajos pioneros de G. E. M. Anscombe (1958), Philippa Foot (1978), Alasdair MacIntyre (1984) y otros filósofos abrieron el camino a un enfoque renovado de la teoría de las virtudes, que, poco después, desembarcó en la ética de la empresa de la mano de Robert Solomon (1992) y de otros pensadores. Desde entonces, la literatura sobre las virtudes en la dirección de empresas se ha desarrollado ampliamente.

La humildad (y sus virtudes complementarias, como la modestia, la paciencia o la magnanimidad, o sus vicios contrarios, como el orgullo, la arrogancia y el narcisismo) ha sido objeto de muchos estudios teóricos y empíricos, tanto en el ámbito de la psicología (Davis *et al.*, 2011; Exline y Geyer, 2004; Peterson y Seligman, 2004; Rowatt *et al.*, 2006) como en el de la ética (Argandoña, 2015a; Frostenson, 2015; Molyneaux, 2003; Roberts y Wood, 2003), con muchas aplicaciones en la dirección de empresas y el liderazgo (Chatterjee y Hambrick, 2007; Collins, 2001; Hayward, Shepherd y Griffin, 2006; Hiller y Hambrick, 2005; Li y Tang 2010; Morris, Brotheridge y Urbanski, 2005; Nielsen, Marrone y Slay, 2010; Ou, Waldman y Peterson, 2015; Owens y Hekman, 2012; Owens, Johnson y Mitchell, 2013; Owens, Wallace y Waldman, 2015; Picone, Dagnino y Minà, 2014; Sousa y Van Dierendonck, 2015; Tang, Lee y Yang, 2015; Vera y Rodríguez-López, 2004).

Disponemos ya, por lo tanto, de un amplio conocimiento crítico sobre la importancia de la humildad en la dirección de empresas, el liderazgo y el trabajo en equipo. Sin embargo, el lector de esta abundante bibliografía tiene razones para sentirse insatisfecho: aparte de su interés académico, muy importante para psicólogos, filósofos, economistas y científicos de la dirección, ¿qué aportan estos trabajos a la comprensión de la tarea del directivo y a su formación? ¿Qué razones normativas se pueden dar para desear tener esa virtud, especialmente a alguien que no la posee? Y, en caso de que se propusiera adquirirla, ¿cómo podría lograrlo?

En este artículo¹, trataré de esclarecer cuál es el papel de las virtudes en general –y de la humildad en particular– a partir de la tarea del directivo, para lo cual desarrollaré el que considero el principal argumento para quien dirige una empresa: un directivo ha de ser ético si quiere ser un directivo excelente². Si no es ético, puede, quizá, gozar de prestigio y atesorar éxitos financieros, pero, tal como señaló MacIntyre (1984), el éxito no equivale a la excelencia (cf. Beabout, 2013). ¿Qué es lo que falla en el directivo soberbio o arrogante? ¿Acaso dirige de «otra manera» un directivo humilde?

¹ Este estudio se basa en otro trabajo (Argandoña, 2013), que fue presentado en una reunión anual del European Business Ethics Network (EBEN) y lugar a un artículo publicado en el Journal of Business Ethics (Argandoña 2015a).

² Esta es la razón «normativa» que determina la existencia de virtudes en la empresa, aunque hay otra razón, la denominada «instrumental», relacionada con las consecuencias de una dirección basada en virtudes (Frostenson 2015), la cual se ha empleado en numerosos trabajos.

En el presente trabajo se explica, primero, en qué consiste dirigir y cuál es el papel de las virtudes en dicha tarea; se introduce, luego, el papel de la humildad y se indaga en qué es lo que hace «diferente» al directivo humilde; y, finalmente, se aporta una serie de conclusiones³.

Dirigir

Dirigir consiste en coordinar las actividades de las personas en una organización para conseguir unos objetivos que, de algún modo, interesan a todos, aunque por distintos motivos (Pérez López, 1993). En el caso de una empresa comercial, dirigir consiste, fundamentalmente, en las tres tareas siguientes:

- 1) Diseñar y desarrollar un negocio que suponga un proyecto potencialmente rentable. Esta tarea corresponde al emprendedor y, cuando el negocio ya está en marcha, al estratega.
- 2) Sacar adelante ese proyecto en el contexto concreto de la empresa y de su mercado, tarea que corresponde al ejecutivo, organizador o *manager*⁴.
- 3) Hacer que las personas que integran una empresa acepten cambiar voluntariamente las conductas que llevarían a cabo espontáneamente con el fin de alcanzar un objetivo compartido; es decir, dirigir (Polo y Llano, 1997: 113). Esta es la tarea del líder y se basa en el hecho de que la empresa es una comunidad de personas (Melé, 2012) compuesta por los propietarios, directivos, empleados, proveedores y, quizá también, por los clientes y la comunidad local.

Esto es posible porque esas personas tienen motivaciones, distintas en cada una de ellas, que pueden llevarlas a cooperar en el proyecto de la empresa y que cambian con el paso del tiempo. Estas motivaciones pueden ser de tres tipos (Pérez López, 1991 y 1993; Argandoña, 2008a, 2008b y 2015b), a saber:

- 1) Extrínsecas: derivadas de lo que el agente recibe de la organización. Se corresponden con algo de naturaleza económica (remuneración o carrera) o no económica (reconocimiento).
- 2) Intrínsecas: derivadas de las tareas que el agente lleva a cabo en la organización. se refieren a la satisfacción por el trabajo y los aprendizajes operativos (capacidades y conocimientos operativos).
- 3) Trascendentes⁵ o prosociales: derivadas de la finalidad de las tareas que el agente realiza en la organización y de las consecuencias que espera que se produzcan en las personas, en los demás, porque de su acción se derivarán bienes o males para los clientes, los proveedores, los colegas o la sociedad en general. Este es su aspecto más visible y el que suele merecer

³ El hilo conductor de este trabajo está tomado de Pérez López (1991 y 1993) y se ha desarrollado en Argandoña (2008a, 2008b, 2015b), entre otros trabajos.

⁴ Esta tarea se descompone, a su vez, en otras muchas: diseñar los objetivos y comunicarlos; procurar los medios y desplegarlos; buscar, motivar y coordinar a las personas y adaptar los encargos a las capacidades de dichas personas; organizar el trabajo; mandar de modo que las personas hagan lo que el directivo desea; adaptar todo esto a un contexto cambiante con eficacia, de modo que se obtengan los resultados planeados; medir los resultados y valorarlos; revisar la estrategia y los planes, etc. Nótese que todas ellas se refieren de uno u otro modo a relaciones con personas, es decir, se integran también en la tercera tarea.

⁵ Se denominan así porque trascienden a la persona.

la alabanza o la reprobación de los otros. Sin embargo, no es el más importante, ya que, cuando esas motivaciones conducen a tomar decisiones, generan en el agente aprendizajes que denominaremos *evaluativos* o *éticos*, los cuales crean hábitos operativos (virtudes o vicios) y constituyen las consecuencias éticas de las acciones en el propio agente.

Por ejemplo, un empleado que miente a un cliente «aprende» a mentir, desarrolla el vicio de la falsedad. Del mismo modo, el directivo que le ordena o le permite mentir se está convirtiendo en un mentiroso y está, además, «aprendiendo» a ser injusto con el empleado y, en la medida en que ese hecho sea público, estará «enseñando» a otros empleados a comportarse así. Por el contrario, el directivo que anima a sus empleados a que antepongan los intereses de los clientes a los suyos propios les está «enseñando» a ser generosos y serviciales.

En la tarea de dirigir, este desarrollo de virtudes o vicios resulta ser de gran importancia por varias razones:

1. El directivo debe saber que los aprendizajes morales tendrán siempre lugar en quienes toman las decisiones, en quienes las autorizan, en quienes tendrían que promoverlas o impedir las, en quienes las ejecutan y, a menudo, también en quienes las observan, y esto sucede tanto si el decisor lo sabe y lo tiene en cuenta como si no⁶.
2. Los aprendizajes morales se producen a partir del para qué de las acciones, es decir, de la intención del agente. Por ello, no se puede juzgar la moralidad de una acción (por ejemplo, una donación a una persona necesitada) solo por su resultado externo (la necesidad atendida), sino que se debe considerar también la intención del agente (por compasión para con esa persona o por vanagloria y lucimiento personal).
3. Toda decisión se debe evaluar desde diversos puntos de vista: por sus resultados económicos y psicológicos, por los aprendizajes operativos y por los aprendizajes evaluativos o éticos. No basta con que la decisión sea económicamente apropiada, sino que debe ser correcta desde todos los puntos de vista y conseguirlo es responsabilidad del directivo.
4. Las consecuencias de estos aprendizajes no son automáticas, sino que dependen de la calidad moral de las personas y de la organización, es decir, de su misión y objetivos, de su estructura organizativa, de sus incentivos y cultura, así como de las circunstancias del momento (crisis económica, euforia por los éxitos, dificultades financieras, conflictos, etc.).
5. Las decisiones tienen consecuencias en la conciencia de cada uno, pero van más allá. Por ejemplo, el empleado que recibe una orden de su jefe por la que debe mentir al cliente puede recibir la aprobación de sus superiores, pero ya ha aprendido a mentir, por lo que puede considerarse autorizado para hacerlo a la empresa –y su jefe no entenderá la relación entre aquella orden y sus consecuencias–. Una decisión que provoque aprendizajes evaluativos negativos recibe el nombre de *inconsistente* (Argandoña, 2015b), pues da lugar a cambios de conductas que, aunque sepamos que se producirán, no sabemos cómo, cuándo y con qué consecuencias lo harán, entre otras razones porque esto dependerá de factores como la frecuencia y el signo de estos aprendizajes, del grado de confianza que se haya desarrollado en la organización, de lo que esté sucediendo en el entorno de la compañía, etc.⁷.

⁶ No estamos tratando aquí del grado de responsabilidad moral o legal de dichas personas.

⁷ Frecuentemente, los estudios empíricos sobre los resultados derivados de ciertas conductas no tienen en cuenta estas condiciones.

6. Las decisiones no se presentan aisladas; muchas de ellas forman parte de estrategias, políticas o proyectos continuados o repetidos; en otras, se produce una interacción repetida entre el directivo y el empleado, y, en todo caso, sus consecuencias se quedan en el agente. De modo que la evaluación de una acción se proyecta en el tiempo. Salvo en algunas decisiones puntuales de gran importancia, lo relevante no es el contenido moral de cada una de ellas, sino el carácter del agente.
7. Las responsabilidades morales de los directivos van más allá de sus decisiones personales concretas, pues alcanzan también a la misión, la organización, la estructura, los incentivos y la cultura de la empresa. «Los directivos que quieren crear y mantener la ética en sus organizaciones tienen que saber cómo se deben desplegar las estructuras, los sistemas, las personas y la cultura para hacer posibles las conductas éticas, y para hacer que las conductas no éticas no sean ventajosas» (Hartman, 1998: 553).

Un buen directivo toma decisiones adecuadas desde el punto de vista económico (rentabilidad), pero, también, con el fin de conseguir un buen ambiente de trabajo en la empresa, aprendizajes operativos positivos (conocimientos y capacidades) de sus empleados y de él mismo, y aprendizajes evaluativos (virtudes); es decir, procura tener en cuenta **todas** las consecuencias de sus acciones sobre él mismo y sobre los demás⁸. Pero esto es, a primera vista, una tarea imposible, por tres razones, a saber:

1. La naturaleza de los problemas de dirección: problemas humanos complejos, con numerosas dimensiones (económicas y técnicas, psicológicas, políticas, sociales y éticas); problemas no operativos, que no se pueden identificar por sus síntomas, y problemas con muchas variables implicadas, en los que es imposible saber *a priori* cuáles son las más relevantes, cuya solución no sigue una secuencia de operaciones predeterminada y para los que, con frecuencia, no es posible llegar a un consenso sobre qué se debe hacer.
2. El marco en que se presentan estos problemas: los directivos deben tomar decisiones con base en información insuficiente e incierta, con poco tiempo para la reflexión o la consulta, en un marco en que la sensibilidad por los temas éticos suele ser muy reducida, y con la exigencia de que sean eficaces y eficientes, de que obtengan resultados con autoridad y profesionalidad, sabiendo que sus errores pueden tener consecuencias graves.
3. Y aún existe otra razón para el escepticismo a la hora de llevar a cabo un buen análisis ético de cada decisión: si el agente no sabe cómo y cuándo se producirán los cambios de conducta motivados por los aprendizajes evaluativos, ¿es razonable pensar que será capaz de tener en cuenta todas las consecuencias de sus decisiones sobre sí mismo y sobre los demás? (Argandoña, 2015b). Abbà (1992: 127-128) explica así esta dificultad: «Es relativamente fácil tomar una decisión de principio; los problemas surgen cuando un sujeto tan complejo y frágil como el sujeto humano busca un camino de realización en las complicadas y variadas situaciones concretas. Surgen problemas para la razón, que debe buscar, prever, recordar, inventar, tener en cuenta tantas circunstancias relevantes y, antes aún, discernirlas, juzgar y elaborar una directiva precisa; problemas para la voluntad, que debe emitir nuevos deseos e

⁸ Esta no es una visión consecuencialista, que reduce las consecuencias relevantes a una dimensión, la económica, o a un número reducido de dimensiones, omitiendo los aprendizajes evaluativos.

intereses, superando impedimentos, inclinaciones preexistentes, indiferencia; problemas para los apetitos pasionales, que aquí tienen mucho peso; docilidad para dejarse incentivar o frenar, para modificar los propios objetos, para plegarse a las exigencias de criterios superiores». Pero, añade: «Este, donde las decisiones fundamentales fácilmente se vienen abajo, es el lugar propio de la virtud». O sea, las virtudes acuden en ayuda del decisor para facilitarle una tarea que los principios (deontológicos o utilitaristas) no cubren suficientemente: la de facilitarle el aprendizaje de aquello que es bueno.

Virtudes

«Una virtud es un rasgo de carácter profundamente asentado, que proporciona razones (normativas) para la acción, junto con motivaciones apropiadas para elegir, sentir, desear y reaccionar bien frente a un amplio abanico de situaciones» (Alzola, 2012: 380). Se trata de una cualidad adquirida, firme y estable que facilita llevar a cabo acciones orientadas a la excelencia, no mecánicamente, sino con libertad y esfuerzo. Tiene un valor intrínseco, no es un medio para conseguir otros fines (Cameron, 2011): ser virtuoso para ganar dinero, triunfar en la profesión o recibir el aplauso mediático es un sinsentido, porque esto mueve a actuar contra la virtud misma⁹.

El ejercicio de la virtud tiene cuatro dimensiones, tal como afirma Aristóteles (2009) –cf. Alzola (2015) y Hartman (2013)–:

- 1) **Intelectual o cognitiva:** una persona virtuosa «percibe correctamente una situación –es decir, se da cuenta y toma nota de los trazos más sobresalientes de la situación–» (Hartman, 2008: 322). Entiende el contenido ético del problema no de forma abstracta, a partir de unos principios generales, sino concreta, en el entorno actual y para las personas a las que afecta. «Una virtud es una cualidad adquirida cuya posesión y ejercicio nos hace posible conseguir aquellos bienes que son internos a las prácticas y cuya carencia nos impide efectivamente conseguir esos bienes» (MacIntyre, 1984: 191). El objeto de la decisión consiste en resolver un problema real, complejo, en el que la ética constituye una de las dimensiones relevantes.
- 2) **Emocional:** las virtudes son «disposiciones no solo para actuar de una manera particular, sino para sentir de una manera particular» (MacIntyre, 1984: 149). Esta dimensión refuerza la anterior: el problema no deja indiferente al agente, sus sentimientos lo impulsan a actuar, pero no debe buscar la solución más satisfactoria emocionalmente o menos conflictiva, sino la mejor desde todos los puntos de vista; la decisión debe ser, ante todo, racional. La actitud ante las emociones debe consistir en reconocerlas, expresarlas y controlarlas.
- 3) **Motivacional:** las virtudes no son primariamente actos, sino disposiciones que vienen dadas, en primer lugar, por las intenciones o las motivaciones del agente, y, después, por la formación del hábito. Tal como ya dijimos, sin la intención correcta, el agente nunca desarrollará la virtud.

⁹ La ética de las virtudes tiene contenidos propios y trata muchos temas que no nos interesan aquí. Cf., por ejemplo, Alzola (2012 y 2015), Annas (2011), Harman (2003), Koehn (1995), Moore (2005) y Swanton (2003).

En esta dimensión, el agente se siente impulsado, comprometido, a actuar con firmeza en la situación concreta en la que se encuentra, aunque la decisión elegida no resulte atractiva para él (Pérez López, 1993), lo que incluye la asunción de obligaciones morales que llevan consigo compromisos con otras personas y con la sociedad en general (Hartman, 1998: 551)¹⁰, pues actúa por una motivación trascendente.

- 4) **Conductual:** al final del proceso, la persona virtuosa lleva a cabo la acción elegida porque cuenta con la fuerza de voluntad necesaria para superar las presiones a corto plazo y las tentaciones que se lo dificultan (Alzola, 2012; Argandoña, 2011a y 2014; Polo, 1996). Las virtudes «nos sostendrán en la búsqueda relevante del bien, haciéndonos capaces de superar los daños, peligros, tentaciones y distracciones que nos encontramos, y que nos dotarán de un mayor autoconocimiento y de un conocimiento creciente del bien» (MacIntyre, 1984: 219).

Las virtudes no son mecanismos automáticos en el proceso de toma de decisiones; no dictan las acciones concretas que hay que llevar a cabo, sino que potencian la capacidad de elegir y de obrar del agente (Abbà, 1992: 172), capacidad que podemos denominar de *autogobierno* o *autocontrol* (Pérez López, 1991; Argandoña, 2008a, 2008b) y que se manifiesta en el hecho de que una persona elige una alternativa que resulta menos atractiva para ella, pudiendo elegir otra que, a corto plazo, es más satisfactoria, respetando, en todo caso, su libertad para actuar de otro modo. La virtud no define por sí sola las acciones del agente; el sentido de esas acciones depende de la situación de la persona y de las relaciones que intenta establecer con su entorno y con los bienes que encuentra en el mismo (Abbà, 1992: 38).

En todo caso, la observación de una acción virtuosa no es suficiente para definir la existencia de la virtud: una persona arrogante puede llevar a cabo un acto de humildad –por error o porque espera recibir un elogio por ello–, pero esto no la convierte inmediatamente en una persona humilde. Del mismo modo, el que actúa en un caso concreto contra lo que es virtuoso no por ello carece totalmente de dicha virtud (Curzer, 2005): «Hay más que decir sobre los motivos e intenciones de la persona, sobre su deliberación y reflexión, sobre sus emociones y valores, y sobre sus fines y motivos» (Alzola, 2015: 302)¹¹.

Todo esto se incluye en el carácter moral, que es «un patrón característico de los pensamientos, emociones y conductas del individuo asociados con conductas morales/éticas o inmorales / no éticas» (Cohen *et al.*, 2014: 6). El sujeto es protagonista no de una acción aislada, sino de una conducta, de un conjunto más o menos ordenado e interrelacionado de acciones que responden a sus intenciones, procesos y emociones fundamentales y permanentes (Abbà, 1992: 110, 165). Una persona con un buen carácter moral actúa consistentemente sobre valores que configuran y dan sentido a su vida (Hartman, 1998; Kupperman, 2001).

¹⁰ Alzola (2008: 354) pone el acento en esta dimensión al recordar que «los seres humanos somos moralmente débiles, especialmente cuando nos enfrentamos a una autoridad resuelta, a un grupo que ve unánimemente el mundo de manera diferente a como nosotros lo vemos, o a una situación intensa que provoca conductas contrarias a las disposiciones. Nuestra debilidad no es solo cognitiva –es decir, las presiones de la situación nos hacen perder nuestra brújula moral–, sino también motivacional. Y así evitamos exponernos a las situaciones sociales perturbadoras que se producen cuando decimos a otros lo que pensamos».

¹¹ Cuando Aristóteles (2009) afirma que lo que realiza la persona virtuosa no es la acción observada, sino la acción que resulta de las dimensiones mencionadas antes: cognitivas (conocer lo que es bueno), emocionales (valorarlo como bueno), motivacionales (querer hacerlo) y conductuales (hacerlo).

En resumen, un directivo virtuoso se encuentra en condiciones de convertirse en un líder excelente porque está desarrollando los hábitos que le permiten tomar mejores decisiones, ahora y en el futuro, al evitar los aprendizajes evaluativos negativos y, en la medida de lo posible, facilitar los positivos, tanto en sí mismo como en su organización y en las personas que de él dependen¹². Sobre esta base, es posible desarrollar la comprensión de los modos específicos en los que actúa cada una de las virtudes y, en nuestro caso, la humildad¹³.

Humildad

La humildad es la fortaleza de carácter asociada a la virtud de la templanza, que modera el instinto natural de sobresalir, de demostrar superioridad, categoría o preeminencia (Pieper, 1965). No siempre fue bien entendida, pues se identificó con la falta de aprecio por uno mismo (Aristóteles, 2009). Esto explica que, durante siglos, no se considerase un rasgo de carácter apropiado para personas que ocuparan puestos de gobierno o liderazgo, o investidas de poder y autoridad. No obstante, cuando se empezó a comprender correctamente, entró con pleno derecho en el elenco de las virtudes propias de la dirección de organizaciones¹⁴.

Tal como ya explicamos al referirnos a las virtudes en general, también en la humildad encontramos cuatro dimensiones: 1) intelectual o cognitiva, 2) motivacional, 3) emocional y 4) de comportamiento o *behavioral*¹⁵. Estas dimensiones, a su vez, pueden considerarse desde el punto de vista intrapersonal o interpersonal (Argandoña, 2015a; Davis *et al.*, 2011):

1. Dimensión intelectual o cognitiva. En una persona humilde se dan, al menos, dos tipos de conocimiento relevantes:
 - a) Autoconocimiento o conocimiento propio: la persona humilde se conoce a sí misma de una manera realista y objetiva (Santo Tomás de Aquino, 1990: II-II 161, 6; 162, 3 ad 2). Este autoconocimiento abarca sus capacidades y saberes; su personalidad y carácter; sus fortalezas y debilidades cognitivas y operativas; sus imperfecciones; sus activos y pasivos materiales, espirituales y valorativos, y las consecuencias de todo ello: sus realizaciones, errores y aciertos.

¹² Necesitará algo más, como, por ejemplo, los conocimientos y las capacidades propios de un directivo competente, que constituyen, también, un deber moral para una persona que se dedica profesionalmente a la dirección de organizaciones,

¹³ MacIntyre (1984) señala otros caracteres de las virtudes que pueden resultar particularmente importantes en la dirección de empresas: se desarrollan en la búsqueda de los bienes internos a las prácticas (¿es la dirección una práctica?); constituyen una tarea esencialmente comunitaria, en el contexto de unas tradiciones (¿tienen sentido las virtudes en otras «tradiciones» empresariales?); se elaboran como una narrativa, al contar una historia, o sea, al explicar el telos o el propósito de una vida, y no tratan de conseguir beneficios o consecuencias materiales. Cf. Moore (2015), S102-S103.

¹⁴ No es una virtud «específica de un rol», sino, más bien, «comprensiva», necesaria para todos y siempre (Audi, 2012: 278).

¹⁵ Numerosos autores presentan un listado de componentes de la humildad; por ejemplo: la evaluación precisa de las propias capacidades y logros; la autoconciencia de los errores y las limitaciones; la apertura a nuevas ideas, a la información y a los consejos de otros; la capacidad para poner en perspectiva los éxitos y los logros; un «bajo enfoque en uno mismo» (low self-focus) y un reducido interés por el aprecio de los demás (Tangney, 2005); la autoconciencia, la orientación al desarrollo o la disposición para aprender (teachability), la apreciación de las fortalezas y de las contribuciones de otros, y el bajo enfoque en uno mismo (Owens, 2009); la voluntad manifiesta de conocerse con precisión a uno mismo, el aprecio manifiesto por los demás y la apertura al feedback de otros (Owens, Johnson y Mitchell, 2013), a los que Ou y otros (2014) añaden un «bajo enfoque en uno mismo» y la búsqueda de la autotranscendencia y de la autoconcepción.

Para un directivo, conocerse bien resulta clave para tomar buenas decisiones; aceptar sus responsabilidades; ser más transparente; cometer, probablemente, menos errores; «dar cuenta»; no ocultar sus errores ni justificarse; no tener agendas ocultas, etc. (Argandoña, 2015a).

El autoconocimiento del agente procede de tres fuentes: i) sus propias experiencias y autorreflexiones, con sus sesgos y limitaciones; ii) lo que otras personas saben sobre él y le transmiten, y iii) el conocimiento «abstracto» o «racional» (Pérez López, 1993), que la filosofía, las ciencias, la historia y otras disciplinas, incluidos el conocimiento común y la experiencia, le proporcionan sobre sí mismo¹⁶.

Del autoconocimiento objetivo se derivan la autovaloración realista y la autoestima (Brennan, 2007): el sujeto no se desprecia ni encuentra motivos para exaltarse indebidamente, lo que elimina barreras al tratar con otras personas.

- b) Conocimiento de la realidad externa y de los demás. El conocimiento propio no puede separarse del que el agente tiene de su entorno –incluyendo el de otras personas– por, al menos, dos razones: porque esa realidad señala posibilidades y límites a su actuación, lo que influye en su autoconocimiento, y porque le permite definir su «posición en el mundo», lo cual forma parte, también, de su autoconocimiento. Esto puede resultar importante para la dirección de empresas, especialmente en la definición de la misión y los objetivos.
2. Dimensión motivacional. El agente posee una «base de datos» de sus conocimientos y experiencias, de los que extrae, en cada caso, lo que considera relevante para su propia comprensión y para la de su entorno, porque la humildad no es una disposición abstracta, sino que se vive en la dimensión concreta de cada situación. Lo más importante es, no obstante, la motivación, disposición o actitud que hace posible ese conocimiento. En este punto, distinguimos cinco aspectos:
- a) Actitudes o disposiciones hacia el conocimiento propio¹⁷, que incluyen:
 - i. El desarrollo, con esfuerzo y durante años, de las capacidades y las habilidades necesarias para lograr conocerse a uno mismo y la disposición de seguir haciéndolo –o, al menos, de no impedirlo– en el futuro, mediante el rechazo de las acciones que pueden reducir esta capacidad.
 - ii. La actitud (hábito operativo) de reconocer sus defectos y errores, sus aciertos y capacidades, para aprender, pedir perdón y corregir los primeros, y para desarrollar los segundos –incluyendo el reconocimiento de la posibilidad de actuar mal–.
 - iii. La disposición (virtud) a juzgarse y valorarse de una forma realista y, en la medida de lo posible, objetiva, así como el respeto propio que se deriva de lo anterior.

¹⁶ El conocimiento que aquí denominamos abstracto tiene otro papel importante en las virtudes: explicar cómo hay que comportarse y por qué. Este es el componente de racionalidad en la adquisición de virtudes que se complementa con otro, la virtualidad, que es la educación de la voluntad para adquirir el hábito operativo correspondiente (Pérez López, 1991 y 1993).

¹⁷ En este trabajo, se emplean términos como actitudes o disposiciones para designar la naturaleza de los hábitos operativos o virtudes, sin pretender otorgarles el sentido técnico que tienen en el ámbito de la psicología, como, por ejemplo, «disposiciones de conducta para proceder de acuerdo con ciertas reglas de acción» (Alzola, 2015: 295).

- iv. La disposición a actuar siempre de acuerdo con su autoconocimiento, es decir, a ser sincero y a no tratar de disimular sus debilidades o exagerar sus fortalezas.
- v. La disposición estable de no conformarse con lo que ve en sí mismo con el propósito de tratar de mejorarlo¹⁸.
- vi. La posibilidad de convertirse en un modelo para los demás y la responsabilidad consiguiente (liderar con el ejemplo).

Todos estos aspectos pertenecen al ámbito de la voluntad más que al de la inteligencia; la virtud intelectual de la humildad se hace virtud moral¹⁹.

- b) Actitudes hacia el conocimiento de la realidad externa. Para tomar decisiones correctas, el agente requiere de las disposiciones adecuadas para disponer de conocimientos objetivos e imparciales sobre su entorno. Esto forma parte de la virtud de la humildad²⁰, permitiendo reconocer, por ejemplo, las limitaciones que el entorno impone a la capacidad del agente para influir en el mismo.
- c) Apertura hacia los demás, disposición del agente a recibir información sobre sí mismo al dejarse conocer y corregir (*teachability*). Algunas manifestaciones de esta apertura hacia los demás consisten en no sentirse amenazado por el conocimiento que otros tengan sobre él; no tener sentimientos de inferioridad; procurar no compararse con otros; estar dispuesto a aprender de todos; no depender de la aprobación de superiores, iguales o inferiores; no ocultar o justificar sus errores; no ocultar los aciertos y los éxitos, pero sin exagerarlos; no guardar rencor; estar dispuesto, siempre, a perdonar, a pedir consejo, etc.
- d) Actitudes hacia los demás. Algunos rasgos de la humildad se conjugan aquí con una batería de virtudes sociales que se nutren del autoconocimiento y de las actitudes y las disposiciones mencionadas anteriormente. El que se conoce y se respeta se encuentra en condiciones para reconocer las fortalezas, los méritos y los logros de los demás, sin exagerarlos ni menospreciarlos; para mostrarles respeto; para ejercitar la benevolencia y la justicia; para ayudarlos; para compartir proyectos con ellos; para brindarles oportunidades; para ser paciente; para mostrar empatía y proximidad, etc.²¹.

Si el agente valora la humildad como una virtud, tratará de promoverla también en los demás. Otras manifestaciones consisten en el empoderamiento de otros (animarlos a actuar), la disposición a «dar cuenta» (tener presentes las capacidades específicas de las personas para

¹⁸ Esto puede considerarse un acto de soberbia; que lo sea o no dependerá de la intención del agente.

¹⁹ El virtuoso hace lo que debe, lo que es correcto; sabe lo que hace, actúa por la razón correcta (por la apreciación de lo moralmente bueno), y valora de manera apropiada lo que hace (Hursthouse, 1999).

²⁰ Esto es lo que algunos autores denominan la «dimensión trascendente de la humildad» (Furey, 1986): sentirse conectado o parte de una realidad más grande que uno mismo, como Dios, el universo, la belleza, la ciencia o la perfección moral.

²¹ La persona humilde trata de desarrollar relaciones personales auténticas con otras personas que aporten un valor epistémico (que colaboren en el desarrollo psicológico, el autoconocimiento y la autoconcepción, y la capacidad de examinarse críticamente a sí mismos), emocional (que ofrezcan la oportunidad de expresar sus sentimientos y de entrar en relaciones interactivas) y moral (que desarrollen rasgos de carácter que solo son posibles en relaciones auténticas, como la gratitud y el amor) (Sakalaki y Fousiani, 2012).

asignarles las responsabilidades adecuadas) y la disposición a servir (plantear objetivos compartidos), entre otras muchas (Sousa y Van Dierendonck, 2015).

Un ambiente de confianza y colaboración en la organización puede convertirse en un resultado de todo esto: romper barreras, respetar, escuchar, contar con todos, promover iniciativas y participación, poner los intereses de la empresa por delante de los personales, canalizar las motivaciones, etc.²².

Otro resultado puede ser el de evitar aprendizajes negativos (que todos sepan asumir sus responsabilidades, se autoconozcan, pidan perdón, cuenten con los demás, etc.) y, otro –un paso más–, el de promover el desarrollo, también ético, de las personas. Todo ello contribuye a la unidad en la empresa, primero alrededor de la misión o el propósito, pero, también, como grupo humano, con alguna forma de amistad (Argandoña, 2011b).

- e) Bajo el «foco en uno mismo» (*low self-focus*). Viene a consistir en un resumen de las actitudes anteriores: no darse importancia, considerar con perspectiva las propias habilidades y los propios logros, olvidarse de uno mismo y otorgar valor a lo de los demás, etc.

3. Dimensión emocional.

- a) Las emociones pueden actuar como motivadoras de la humildad al poner en marcha o potenciar las actitudes y las disposiciones relacionadas con esa virtud, ya sea en un sentido positivo (por ejemplo, dando protagonismo a otras personas) o negativo (reaccionando con envidia ante los éxitos de los demás).
- b) Las emociones pueden actuar, también, como inhibidoras de esas actitudes. El autodomínio o autocontrol facilita que los sentimientos y las emociones no perturben las decisiones correctas.

4. Dimensión conductual.

- a) La virtud no se limita al conocimiento de lo que se debe hacer ni, tampoco, a la disposición o al deseo de hacerlo, sino que mueve la voluntad para poner en práctica lo que se ha determinado.
- b) La disposición a vivir la humildad facilita el ejercicio de otras virtudes e, incluso, constituye una condición para ellas, hasta el punto de que, a menudo, resulta difícil identificarla como una virtud distinta. En palabras del autor del *Quijote*, la humildad «es la base y fundamento de todas las virtudes, y sin ella ninguna virtud puede serlo» (Cervantes, 1943). La falta de humildad supone un impedimento al ejercicio de esas virtudes y, por tanto, a actos que, objetivamente, serían de buen gobierno, pero que el directivo soberbio o vanidoso no entenderá.

Es probable que otras personas identifiquen primero las acciones relacionadas con esas virtudes y que, solo después, a partir de la reflexión y la observación, entiendan el apoyo de esas virtudes en la humildad. En todo caso, las conductas hacia otras personas vendrán mediadas por esas otras

²² En las relaciones que se dan en una organización, las dos partes (directivo y empleado) son agentes activos y deben vivir las virtudes, aunque, lógicamente, con caracteres distintos. Cf. Pérez López (1993) y Argandoña (2015b). La humildad es una virtud necesaria en los dos polos de la relación mando-obediencia porque quien manda debe estar abierto a la iniciativa de quien obedece y no será apto para mandar si no sabe obedecer, y el que obedece lo debe hacer siempre con iniciativa, lo que supone un cierto ejercicio del mando (Polo, 2012).

virtudes²³. La humildad da sus mejores frutos cuando se conjuga con el resto de virtudes, lo que da lugar a un carácter moral excelente (Hartman, 1998).

Entre esas virtudes, existen dos que merecen una especial atención. Una es la prudencia o la sabiduría práctica, *auriga virtutum* o conductora de todas las virtudes (Melé, 2009). Esta permite juzgar, en cada caso, si una acción humilde es o no un acto de virtud; por ejemplo, si es conveniente dar plena confianza a un miembro del equipo que está intentando manipular una decisión para su exclusivo provecho personal.

La otra virtud es la magnanimidad, virtud gemela de la humildad que compromete la voluntad con lo que tiende a lo sublime (Aquino, 1990: II-II, 129, 1). El magnánimo se siente llamado a hacer lo extraordinario y se hace digno de ello cuando actúa con humildad, sinceridad y honradez, sin engreimiento ni adulación (Pieper, 1965). Llano (2004) subraya que la humildad es la virtud que guía las decisiones en la fase de estudio y diagnóstico, como la magnanimidad lo es durante la fase de elección.

Conclusiones

Hemos explicado los caracteres de la humildad, principalmente, en el ámbito de la dirección de organizaciones. Pero ¿cuál es el rasgo diferencial de esta virtud?

Nos parece que los vicios contrarios a la humildad (la soberbia, la arrogancia, la vanidad...) surgen siempre como fallos del conocimiento, por el hecho de no conocer la verdad sobre uno mismo, sobre los proyectos propios y su entorno. Lo que caracteriza a la persona humilde es, pues, el haber desarrollado, en mayor o menor medida, el hábito operativo de conocerse a sí misma –sus capacidades, virtudes y realizaciones, sus debilidades e insuficiencias– y de dejarse conocer por los demás. El conocimiento realista y humilde, que hace operativa esta virtud a la hora de dirigir, es la consecuencia de este hábito operativo.

Esta actitud hacia el autoconocimiento se confirma inmediatamente con la decisión de la voluntad de actuar de acuerdo con ella, mostrándose abiertamente como es, sin tratar de exagerar sus aspectos positivos ni disimular los negativos.

La disposición a conocerse se realiza, sobre todo, en las relaciones interpersonales. En un agente humilde, estas relaciones no serán egoístas porque, si fomenta el hábito de conocerse, valorarse y respetarse, también se encontrará en condiciones de conocer a esas personas, sus capacidades y sus realizaciones, sus éxitos y sus fracasos, y podrá, así, valorarlas con ánimo constructivo, respetarlas y ayudarlas²⁴.

Los comportamientos de una persona humilde hacia otras personas se desarrollan a través de una gama de virtudes prosociales derivadas de ella: amor, simpatía, cortesía, respeto, gratitud, reconocimiento, confianza, paciencia, etc., que pueden darse, en mayor o menor medida, sin la

²³ Esto puede arrojar luz sobre el papel indirecto de la humildad en el liderazgo.

²⁴ Esta proyección de la humildad en las relaciones interpersonales puede no darse siempre, pero no puede faltar si se trata de una virtud arraigada.

humildad, pero que, probablemente, faltarán en una persona soberbia o arrogante²⁵. La humildad se potencia con el resto de virtudes y, si falta aquella, las demás quedarán, en buena medida, estériles.

Lo que motiva al directivo para ser humilde tiene que ver con la búsqueda de lo que resulta bueno para los demás –clientes, proveedores, empleados, propietarios, etc.– y para sí mismo, es decir, el actuar con motivación trascendente (Pérez López, 1991), evitando los aprendizajes evaluativos negativos y facilitando los positivos. El resto de motivaciones, extrínsecas e intrínsecas, no son las adecuadas para generar y desarrollar virtudes²⁶. No obstante, no se debe minusvalorar el poder de los aprendizajes evaluativos: si una persona actúa sistemáticamente con alguna motivación trascendente, aunque sea débil, es probable que vaya «aprendiendo» nuevas formas y motivaciones para atender las necesidades de los demás, sobre todo si se proyectan en la misión, en la estructura y en la cultura de la empresa²⁷. Una consecuencia de lo anterior es que la humildad no se puede dar nunca por ganada (ni perdida), sino que se edifica día tras día.

La capacidad transformadora de la humildad en la empresa, como la de todas las virtudes personales, se manifiesta, primero y principalmente, en el agente; su impacto sobre los demás estará condicionado por la capacidad de aprendizaje evaluativo de las mismas: si siguen siendo soberbias y egoístas, es probable que la cualidad moral de la organización y sus prácticas no mejoren. No obstante, en todo caso, el directivo humilde sí que mejorará; por eso dijimos que la razón más profunda para que un directivo sea virtuoso tiene que ver con que desee convertirse en un directivo excelente. Por otro lado, la humildad no es nunca una invitación a la inacción, a la pasividad o al conformismo. Un directivo humilde deberá ser, a menudo, heroico, para vivir él mismo esa virtud (mediada por la prudencia) y para hacerla vivir a los demás, sin reducir ni un ápice los objetivos de la misión o el propósito formulados.

Las virtudes no garantizan el éxito económico de un proyecto, que depende de muchas condiciones, algunas externas (demanda, crédito, costes, tecnología, competencia...) y otras de la empresa (estructura, organización, cultura, tecnología...), del propio directivo (conocimientos técnicos y económicos, capacidades, actitudes, valores y virtudes) y de otras personas de la organización (conocimientos y capacidades, disposición a colaborar, compromiso, confianza, lealtad...). Pero, en el caso de un alto directivo sin virtudes, sin un carácter moral lo suficientemente desarrollado, existen numerosos motivos para esperar que la empresa no pueda progresar, aunque sus resultados económicos sean espectaculares a corto plazo. En definitiva, los impactos de la falta de humildad no son unívocos, sino que vienen mediados por muchos factores, en el entorno, en la propia empresa y en las personas.

²⁵ En todo caso, la humildad, como todas las virtudes, no debe ejercitarse como medio para otros objetivos, como el éxito profesional, la reputación o el beneficio (MacIntyre, 1984; Moore, 2015).

²⁶ Habitualmente, detrás de cada acción existen diversas motivaciones; lo relevante es cuál es la dominante, es decir, la que se impondrá en caso de conflicto.

²⁷ Del mismo modo que la simpatía por una persona puede convertirse en amistad (Argandoña, 2011b) o que el cumplimiento frío de la ley puede suponer el primer paso en la comprensión de las responsabilidades sociales de la empresa.

Referencias

- Abbà, G. (1992), *Felicidad, vida buena y virtud*. Barcelona, Ediciones Internacionales Universitarias.
- Alzola, M. (2008), «Character and Environment: The Status of Virtues in Organizations», *Journal of Business Ethics*, 78(3), pp. 343-357.
- Alzola, M. (2012), «The Possibility of Virtue», *Business Ethics Quarterly*, 22(2), pp. 377-404.
- Alzola, M. (2015), «Virtuous Persons and Virtuous Actions in Business Ethics and Organizational Research», *Business Ethics Quarterly*, 25(3), pp. 287-318.
- Anscombe, G. E. M. (1958), «Modern Moral Philosophy», *Philosophy*, 33(124), pp. 1-19.
- Argandoña, A. (2008a), «Integrating Ethics into Action Theory and Organizational Theory», *Journal of Business Ethics*, 78(3), pp. 435-446.
- Argandoña, A. (2008b), «Anthropological and Ethical Foundations of Organization Theory», en S. Gregg y J. R. Stoner, Jr. (eds.), *Rethinking Business Management. Examining the Foundations of Business Education*, pp. 38-49, Princeton (Nueva Jersey), The Witherspoon Institute.
- Argandoña, A. (2011a), «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*, pp. 49-71, Roma, Edusc.
- Argandoña, A. (2011b), «Beyond Contracts: Love in Firms», *Journal of Business Ethics*, 99(1), pp. 77-85.
- Argandoña, A. (2013), WP-1071, «Reputación y humildad en la dirección de empresas», IESE.
- Argandoña, A. (2014), «Las virtudes en el directivo», *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 3, pp. 1-11.
- Argandoña, A. (2015a), «Humility in Management», *Journal of Business Ethics*, 132(1), pp. 63-71.
- Argandoña, A. (2015b), WP-1128, «Consistencia y ética en la toma de decisiones», IESE.
- Aristóteles (2009), *Ética a Nicómaco*. Madrid, Tecnos.
- Audi, R. (2012), «Virtue Ethics as a Resource in Business», *Business Ethics Quarterly*, 22(2), pp. 273-291.
- Beabout, G. R. (2013), *The Character of the Manager. From Office Executive to Wise Steward*. Nueva York, Palgrave Macmillan.
- Brennan, J. (2007), «Modesty without Illusion», *Philosophy and Phenomenological Research*, 75(1), pp. 111-128.
- Cameron, K. (2011), «Responsible Leadership as Virtuous Leadership», *Journal of Business Ethics*, 98(1), pp. 25-35.
- Cervantes, M. de (1943), «El coloquio de los perros», en *Novelas ejemplares*. Madrid, Espasa Calpe.
- Chatterjee, A., y D. C. Hambrick (2007), «It's All About Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance», *Administrative Science Quarterly*, 52(3), pp. 351-386.

- Cohen, T. R. *et al.* (2014), «Moral Character in the Workplace», *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(5), pp. 943-963.
- Collins, J. (2001), «Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve», *Harvard Business Review*, 79(1), pp. 67-76.
- Curzer, H. J. (2005), «How Good People do Bad Things: Aristotle on the Misdeeds of the Virtuous», *Oxford Studies in Ancient Philosophy*, 28(1), pp. 233-256.
- Davis, D. E. *et al.* (2011), «Relational Humility: Conceptualizing and Measuring Humility as a Personality Judgment», *Journal of Personality Assessment*, 93(3), pp. 225-234.
- Exline, J. J., y A. L. Geyer (2004), «Perceptions of Humility: A Preliminary Study», *Self and Identity*, 3(2), pp. 95-114.
- Foot, P. (1978), *Virtues and Vices and Other Essays in Moral Philosophy*. Berkeley (California), University of California Press.
- Frostenson, M. (2015), «Humility in Business: A Contextual Approach», *Journal of Business Ethics*, 138(1), pp. 91-102.
- Furey, R. J. (1986), *So I'm Not perfect: A Psychology of Humility*. Nueva York, Alba House.
- Hartman, E. M. (1998), «The Role of Character in Business Ethics», *Business Ethics Quarterly*, 8(3), pp. 547-559.
- Hartman, E. M. (2008), «Socratic Questions and Aristotelian Answers: A Virtue-Based Approach to Business Ethics», *Journal of Business Ethics*, 78(3), pp. 313-328.
- Hartman, E. M. (2013), *Virtue in Business: Conversations with Aristotle*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Hayward, M. L., D. A. Shepherd, y D. Griffin (2006), «A Hubris Theory of Entrepreneurship», *Management Science*, 52(2), pp. 160-172.
- Hiller, N. J., y D. C. Hambrick (2005), «Conceptualizing Executive Hubris: The Role of (Hyper-) Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making», *Strategic Management Journal*, 26(4), pp. 297-319.
- Hursthouse, R. (1999), *On Virtue Ethics*. Oxford, Oxford University Press.
- Kupperman, J. J. (2001), «The Indispensability of Character», *Philosophy*, 76(2), pp. 239-250.
- Li, J., y Y. Tang (2010), «CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Managerial Discretion», *Academy of Management Journal*, 53(1), pp. 45-68.
- Llano, C. (2004), *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?* México, Herberto Ruz.
- MacIntyre, A. (1984), *After Virtue: A Study in Moral Theory* (2.^a edición). Notre Dame (Indiana), University of Notre Dame Press.
- Melé, D. (2009), *Business Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations*. Houndmills, Palgrave Macmillan.
- Melé, D. (2012), «The Firm as a "Community of Persons": A Pillar of Humanistic Business *Ethos*», *Journal of Business Ethics*, 106(1), pp. 89-101.

- Molyneaux, D. (2003), «“Blessed Are the Meek, for They Shall Inherit the Earth”: An Aspiration Applicable to Business?», *Journal of Business Ethics*, 48(4), pp. 347-363.
- Moore, G. (2015), «Corporate Character, Corporate Virtues», *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), S99-S114.
- Morris, J. A., C. M. Brotheridge, y J. C. Urbanski (2005), «Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility», *Human Relations*, 58(10), pp. 1.323-1.350.
- Nielsen, R., J. A. Marrone, y H. S. Slay (2010), «A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and its Role in Socialized Charismatic Leadership», *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), pp. 33-43.
- Ou, A. Y. *et al.* (2014), «Humble Chief Executive Officers’ Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers’ Responses», *Administrative Science Quarterly*, 59(1), pp. 34-72.
- Ou, A. Y., D. A. Waldman, y S. J. Peterson (2015), «Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes», *Journal of Management*.
- Owens, B. P. (2009), «The Utility of Humility in Organizations: Establishing Construct, Nomological, and Predictive Validity», *Academy of Management Proceedings*, 1, pp. 1-6.
- Owens, B. P., y D. R. Hekman (2012), «Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes», *Academy of Management Journal*, 55(4), pp. 787-818.
- Owens, B. P., M. D. Johnson, y T. R. Mitchell (2013), «Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership», *Organization Science*, 24(5), pp. 1.517-1.538.
- Owens, B. P., A. S. Wallace, y D. A. Waldman (2015), «Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility», *Journal of Applied Psychology*, 100(4), pp. 1.203-1.213.
- Pérez López, J. A. (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid, Rialp.
- Pérez López, J. A. (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid, Rialp.
- Peterson, C., y M. E. P. Seligman (2004), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Nueva York, Oxford University Press.
- Picone, P. M., G. B. Dagnino, y A. Minà (2014), «The Origin of Failure: A Multidisciplinary Appraisal of the Hubris Hypothesis and Proposed Research Agenda», *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), pp. 447-468.
- Pieper, J. (1965), *The Four Cardinal Virtues: Prudence, Justice, Fortitude, Temperance*. Nueva York, Harcourt, Brace & World.
- Polo, L. (1996), *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*. Madrid, Unión Editorial.
- Polo, L. (2012), *Filosofía y economía*. Pamplona, EUNSA.
- Polo, L., y C. Llano (1997), *Antropología de la acción directiva*. Madrid, Unión Editorial.

Roberts, R. C., y W. J. Wood (2003), «Humility and Epistemic Goods», *Intellectual Virtue*, 1(9), pp. 257-298.

Rowatt, W. C. *et al.* (2006), «Development and Initial Validation of an Implicit Measure of Humility Relative to Arrogance», *The Journal of Positive Psychology*, 1(4), pp. 198-211.

Sakalaki, M., y K. Fousiani (2012), «Social Embeddedness and Economic Opportunism: A Game Situation», *Psychological Reports*, 110(3), pp. 955-962.

Santo Tomás de Aquino (1990), *Suma de Teología*. Madrid, Biblioteca de Autores Cristianos.

Solomon, R. C. (1992), *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*. Nueva York, Oxford University Press.

Sousa, M., y D. van Dierendonck (2015), «Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement», *Journal of Business Ethics*, pp. 1-13.

Tang, Y., J. Li, y H. Yang (2015), «What I See, What I do: How Executive Hubris Affects Firm Innovation», *Journal of Management*, 41(6), pp. 1.698-1.723.

Tangney, J. P. (2005), «Humility», en C. R. Snyder y S. J. Lopez (eds.), *Handbook of Positive Psychology*, pp. 411-419, Nueva York, Oxford University Press.

Vera, D., y A. Rodríguez-López (2004), «Strategic Virtue: Humility as a Source of Competitive Advantage», *Organizational Dynamics*, 33(4), pp. 393-408.