



Universidad de Navarra

MEJORA ETICA DE DIRECTIVOS Y
EMPLEADOS: ¿QUE PUEDE HACER
EL GOBIERNO DE LA EMPRESA?

Domènec Melé*

DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 327
Octubre, 1996

*Profesor de Ética de la Empresa y Teología, IESE

División de Investigación
IESE
Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1996, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

MEJORA ETICA DE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS: ¿QUE PUEDE HACER EL GOBIERNO DE LA EMPRESA?

Resumen

La mejora ética de directivos y empleados requiere que adquieran disposiciones estables que ayuden a actuar bien con prontitud, naturalidad y agrado. Estas disposiciones no son otra cosa que las virtudes morales, las cuales influyen en la buena marcha de la empresa, entre otros modos: a) proporcionando un carácter maduro y firme; b) facilitando la toma de decisiones, las cuales no concluyen con razonamientos cuantitativos, sino que precisan de sabiduría práctica (prudencia); c) posibilitando el ejercicio de un liderazgo efectivo, y d) creando una cultura empresarial con calidad moral.

Para adquirir virtudes se requiere la libre elección del bien, pero esta elección está condicionada por el entorno social. Por ello, la organización y el modo de dirigir la empresa ayudan o dificultan el desarrollo de virtudes morales en quienes trabajan en la organización.

A modo exploratorio, se anotan varios medios prácticos con los que se estima que puede favorecerse el desarrollo de virtudes de directivos y empleados en la empresa: a) a través de la cultura empresarial; b) mediante una adecuada institucionalización de principios y criterios éticos en la empresa; c) con una conducta ejemplar de los altos directivos, y d) diseñando formas organizativas y sistemas de dirección que faciliten el desarrollo humano. Estas propuestas abren cauces para experiencias prácticas y para investigaciones empíricas.

MEJORA ETICA DE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS: ¿QUE PUEDE HACER EL GOBIERNO DE LA EMPRESA?

1. Introducción

Cada vez parece que son más las personas convencidas de la importancia de la ética empresarial, no sólo por su valor intrínseco, sino también por la influencia de la calidad ética de directivos y empleados en la buena marcha de la empresa. Pero, ¿qué determina la calidad moral de una persona? De modo breve, puede decirse que es su carácter y, para ser más precisos, las virtudes o disposiciones estables arraigadas en su carácter. Por ello, la teoría ética ha de estar orientada al desarrollo de virtudes.

Sin embargo, con frecuencia, las teorías éticas más difundidas se centran en analizar la moralidad de la acción y no tanto en el sujeto que actúa. Ciertamente, la ética ha de ocuparse también de la moralidad de la acción, es decir, de la relación de cada acto humano con el *bien del hombre* y, más concretamente, de su conformidad o no con las *normas* que especifican una acción moralmente correcta. Pero lo más decisivo son las virtudes que adquieren las personas a través de su acción.

Al menos hasta el Renacimiento, se tenían en gran estima las virtudes morales. Sin embargo, con el paso del tiempo, han sido bastante olvidadas y, a veces, incluso menospreciadas. Una de las razones de este olvido, quizá la principal, es que la filosofía moral dominante en los últimos siglos ha estado centrada en la formulación de juicios morales y en la evaluación de dilemas. La «norma moral» ha venido ocupando el lugar central, y casi exclusivo, de las teorías éticas dominantes. Mientras tanto, las virtudes morales han quedado relegadas o, como máximo, han sido reducidas a una virtud genérica entendida como disposición del carácter a cumplir los deberes morales.

Tampoco en las teorías de la organización se ha prestado demasiada atención a las virtudes personales. A pesar de ello, con frecuencia se menciona la necesidad de que el directivo tenga *actitudes positivas* hacia las personas y de que posea *valores* para un liderazgo efectivo. Se diría que el concepto de virtud, arrojado por la puerta, entra por la ventana por exigencia de la propia realidad, aunque con otros nombres, como actitudes o valores. Pero tener unos valores asumidos o poseer unas determinadas actitudes no es lo mismo que ser virtuoso. Poseer virtudes es mucho más que actuar de acuerdo con unos valores morales y tener unas actitudes positivas, aunque las virtudes presuponen ambas cosas a la vez. Las virtudes dan una disposición firme y arraigada en el carácter que facilita actuar y vivir bien, y no sólo una actitud psicológica o una capacidad valorativa.

Es necesario, a nuestro juicio, recuperar una ética orientada simultáneamente, hacia la acción y hacia el agente. Una ética que integre los bienes morales (valores) y las normas

sin separarlos del desarrollo ético personal, esto es, de la adquisición de virtudes (1). Esto supone, sin duda, una visión unitaria del hombre y, en definitiva, una antropología integral.

Afortunadamente, desde hace varios años existe un movimiento favorable a la recuperación de la virtud que parece cada vez más vigoroso. Una de las obras que más ha contribuido a potenciar esta tendencia ha sido el libro del filósofo norteamericano A. MacIntyre, «After Virtue» (1984). Este autor se lamentaba de la situación moral de la sociedad actual tras la pérdida del sentido de la virtud por parte de la filosofía moral moderna. Su conclusión es la necesidad de volver a recuperar la ética de la virtud iniciada por Aristóteles, aunque sin repetir a Aristóteles, sino realizando una apropiada reformulación. Siguiendo a MacIntyre, Horvath (1995) ha mostrado cómo la ética de la virtud encaja mejor con las teorías del comportamiento humano en la organización que las teorías éticas basadas exclusivamente en principios (normas).

La importancia de los hábitos operativos también va siendo reconocida en algunos modelos conceptuales. Stephen R. Covey, en dos libros que han alcanzado gran difusión (1989, 1990), relaciona la eficacia empresarial con determinados hábitos del directivo y sostiene que el liderazgo ha de estar centrado en principios que inspiren una actuación forjadora de cualidades estables en el líder. Por su parte, Pérez López (1991, 1993) ha logrado incorporar conceptos muy próximos al de virtud en su teoría de la acción.

En realidad, basta una atenta observación de la realidad empresarial para darse cuenta, como hace notar Juan Pablo II, que en el proceso transformador llevado a cabo en la empresa, mediante un trabajo disciplinado y en solidaria colaboración, están comprometidas importantes virtudes, «como la diligencia, la laboriosidad, la prudencia en asumir los riesgos razonables, la fiabilidad y la lealtad en las relaciones interpersonales, la resolución de ánimo para ejecutar las decisiones difíciles y dolorosas, pero necesarias para el trabajo común de la empresa...» (1991, n. 32).

A la vista de esta pistas, parece interesante profundizar en la necesidad e importancia de las virtudes morales en la empresa. Y de ello nos ocuparemos en primer lugar. Pero si las virtudes son importantes, la cuestión que surge es cómo pueden influir los altos directivos de empresa en la adquisición de virtudes de quienes forman parte de su organización. Trataremos esta cuestión a continuación procurando indagar qué posibilidades de desarrollo de las virtudes morales existen en la empresa y qué influencia puede tener el modo de gobernar la empresa en la adquisición de virtudes por parte de sus respectivos directivos y empleados. Se concluirá presentando algunas sugerencias prácticas, a modo de anotaciones muy esquemáticas y con carácter exploratorio, abiertas a posteriores investigaciones.

2. Importancia de las virtudes morales en la empresa

Hay varias razones que avalan la necesidad de las virtudes morales en la empresa. Entre otras, las siguientes: a) la importancia de un carácter maduro y firme; b) la toma de buenas decisiones, las cuales precisan de sabiduría práctica (prudencia); c) el ejercicio de un liderazgo efectivo, y d) la creación de una cultura empresarial con calidad ética que favorezca la continuidad de la empresa.

a) Proporcionan un carácter maduro y firme

A nadie escapa la importancia de la madurez emocional y del carácter para unas correctas relaciones humanas y, mucho más, para el gobierno de la empresa. Esta madurez básicamente exige fortaleza, moderación y consideración con las personas. Según Stephen R. Covey (2), el carácter es, en último término, más importante que la competencia.

En el ámbito empresarial, es bien conocida la atracción que ejercen motivos como dinero, poder, reconocimiento social, autoafirmación y otros muchos. De modo parecido, se experimentan repulsiones instintivas hacia aquello que se conoce o se presume como costoso, incómodo, etc. Son reacciones emotivas que tradicionalmente se denominan pasiones (3). Las pasiones empujan a actuar o a dejar de hacerlo, aunque no siempre la acción humana sigue a las pasiones. Mediante el ejercicio de la razón y de la voluntad, puede aceptarse el impulso pasional o puede rechazarse según se vea o no conveniente y haya suficiente capacidad de autocontrol sobre las pasiones.

Las pasiones no han de ser despreciadas, pero sí moderadas. De otro modo pueden impedir una auténtica realización humana del agente y aun causar daño a los demás. El afán de lucro, pongamos por caso, es una motivación bien conocida para los negocios y un gran motor para la acción. Debidamente moderado, presta un gran servicio a la actividad económica y a las personas que se benefician de ella, pero si una persona se deja arrastrar por el afán de lucro se hace esclava de la avaricia, degradándose en su humanidad y con gran riesgo de cometer atropellos. Aparece entonces una visión deforme del mundo; tiende a verse todo exclusivamente bajo el prisma económico y, en las actuaciones, esta preponderancia de la pasión por el dinero lleva a sacrificar valores superiores. Se subordina el «ser mejor» al «tener más».

Algo parecido podríamos decir acerca del afán de poder, éxito, de posición social y otros sentimientos parecidos cuando se erigen en criterios supremos para la acción. La razón indica el sentido de las inclinaciones naturales y los valores acordes con el bien del hombre. Pero no es suficiente con descubrir que hay valores morales que están por encima de aquello que nos atrae. Hace falta una fuerza interior que nos ayude a actuar bien.

Las virtudes son precisamente esta fuerza interior que modera a las pasiones. Etimológicamente, tanto la palabra griega «areté» como la latina «virtus», que designan virtud, significan «fuerza». En efecto, las virtudes son fuerzas o energías interiores que caracterizan a una persona, dándole libertad para actuar bien.

Al actuar mal se generan hábitos negativos o vicios que de algún modo disminuyen la libertad para actuar bien. Así ocurre con el vicio de la avaricia o codicia antes citado, o con la soberbia, que lleva a una disposición habitual de no escuchar y aun de despreciar los pareceres ajenos; o con la pereza, que impide hacer lo que se debe, y así otros muchos cuya incidencia en la actividad empresarial es evidente.

b) Ayudan a tomar y ejecutar decisiones con sabiduría práctica

La toma de decisiones y su implantación son parte importante de la actividad empresarial. Las diversas decisiones que se toman en la empresa, ya sea a alto nivel jerárquico (estratégicas), a nivel intermedio (tácticas) o a bajo nivel (operativas), requieren algo más que ponderaciones cuantitativas o balances entre ventajas e inconvenientes. La imposibilidad de conocer con precisión cómo serán las alternativas posibles o las

consecuencias que se seguirán de su ejecución exige que la *razón práctica* determine lo más adecuado para el sujeto sin limitarse a cálculos o ponderaciones de consecuencias, que por otro lado son imposibles de conocer, ya que cada consecuencia da lugar a otras en una larga ramificación causal.

La razón práctica, en efecto, tiene capacidad de descubrir lo que es mejor entre varias opciones, por encima de consideraciones parciales, atendiendo a la bondad de la acción. De este modo se llega a una certeza suficiente para decidir (lo que suele denominarse *certeza moral* o prudencial). La razón práctica actúa tanto mejor cuanto más se ha desarrollado la virtud de la *prudencia*, llamada también *sabiduría práctica* (4).

La prudencia ayuda a la razón práctica en tres aspectos: En la *deliberación* acerca de lo que se va a hacer y de los medios para lograrlo; en el *juicio* para elegir la alternativa más adecuada y, sobre todo, en la *ejecución*, realizada en el momento oportuno, sin retrasarse ni precipitarse. La prudencia predispone, pues, a hacer buenos juicios morales y a actuar con diligencia en el momento oportuno (5).

La prudencia, junto con las demás virtudes morales, tiene particular importancia en las nuevas formas organizativas donde hay mayor libertad y autonomía para tomar decisiones y para ejecutarlas (Ricart, 1995). En esta situación, la necesidad de que todos los miembros de la organización tengan sabiduría práctica es aún más necesaria que en las formas antiguas.

c) Favorecen el liderazgo empresarial

Está generalmente admitido que para ser un buen directivo se requieren no sólo dotes de estratega o de organizador, se necesita también capacidad de conducir a otros, esto es, liderazgo.

Las actuaciones éticamente correctas favorecen el liderazgo. Lo han reconocido autores como Bennis y Nanus (1985), Badaracco y Ellsworth (1988) y Kotter (1988), entre otros, aunque no acaban de descubrir la importancia de las virtudes, ya que sus planteamientos y enfoques se mueven exclusivamente en el plano psicosociológico.

Podemos descubrir la importancia de las virtudes en el liderazgo a partir de una experiencia universal. Fijémonos en una virtud moral que comprende muchas otras: la justicia. Dar a cada uno lo que le corresponde, que es el objeto de la justicia, favorece la confianza, la armonía y la cooperación. Por el contrario, las actuaciones injustas provocan celos, tensiones y falta de cooperación.

Ahora bien, ser un directivo justo es bastante más que ser un directivo que hace actos justos. Ser justo significa haber adquirido la virtud de la justicia y, por ello, actuar habitualmente de modo justo con prontitud, facilidad y agrado.

El directivo lidera más por lo que es que por lo que dice. Y lo que es se manifiesta en lo que hace. El modo de actuar es más elocuente que un gran número de *exhortaciones* y de *declaraciones* de buenas intenciones (6). Las virtudes, al ser disposiciones estables, dan continuidad a la acción, contribuyendo a evitar actuaciones incoherentes con las declaraciones de principios.

El líder con virtudes difiere del sugestionador que utiliza técnicas psicológicas para manipular a sus subordinados y convertirlos en sus seguidores. La *sugestión* psicológica, a la

corta o a larga, puede ser descubierta y volverse en contra del líder. No ocurre así con el líder virtuoso que se preocupa de sus colaboradores de modo sincero y constante, buscando lo mejor para ellos.

La conducta de los directivos influye en los subordinados por suscitar cierto efecto de *imitación*. Los directivos, aun sin proponérselo, crean para bien o para mal ciertos modelos de conducta que son imitados. La imitación supone evaluación y aceptación del modo de actuar de otros, no por sugestión de nadie, sino por uno mismo.

d) Contribuyen a mejorar la cultura empresarial

La cultura empresarial es una realidad fácil de percibir, aunque difícil de definir y, más aún, de analizar. Para Edgar Schein, uno de los más relevantes estudiosos de la cultura empresarial, la cultura es un fenómeno profundo, de compleja y difícil comprensión, pero «vale la pena esforzarse por entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterio e irracional en las empresas se esclarece una vez alcanzamos este objetivo» (1988, pág. 22).

Al hablar de cultura se repite el olvido de las virtudes en la mayoría de autores que se limitan a incluir en la cultura creencias y valores compartidos, prácticas habituales y otros elementos que no afectan el carácter de las personas más que de modo muy indirecto. Pero, si aceptamos con William Ouchi, uno de los primeros autores en hablar de cultura organizativa, que «la tradición y las condiciones predominantes conforman la cultura de una compañía» (1982, pág. 214), entonces no cabe duda que las virtudes son parte de la cultura por estar en la base de estas «condiciones predominantes». Podría afirmarse que las virtudes de quienes forman la organización son como el motor de la cultura organizacional.

Por lo demás, desde hace mucho tiempo está establecido que la continuidad de la empresa depende no tanto de la eficacia demostrada en alcanzar unos determinados resultados en un momento concreto, sino de que en la organización siga habiendo suficiente cooperación para actuar con eficacia en el futuro. La satisfacción psicológica tiene su influencia en lograr cooperación entre los empleados, como han destacado las escuelas de relaciones humanas. Pero no parece que la voluntad de cooperación dependa sólo de la satisfacción psicológica. Las virtudes juegan también su papel y, en ocasiones, de modo muy importante, en la medida en que favorecen el compromiso y la unión dentro de las organizaciones.

Ya hemos señalado que la justicia en el liderazgo contribuye a la cooperación, mientras que la injusticia genera tensiones y hostilidades. Habría que extender ahora este mismo argumento a todos los miembros de la organización. A medida que los miembros de la organización sean más justos, se irá creando una cultura de justicia favorable a la cooperación, y al revés. Algo parecido podría decirse acerca de la veracidad en las comunicaciones, de la lealtad en cumplir los compromisos, de la solidaridad hacia el bien común de la empresa, y así sucesivamente con todas las virtudes.

3. Mejora de la calidad ética en la empresa

La acción empresarial básicamente lleva a tres grandes tipos de resultados: a) unos resultados materiales (beneficios, crecimiento de tamaño, aumento de la participación en la cuota de mercado, información y experiencia objetiva acumuladas, etc.); b) satisfacción en

quienes intervienen en la actividad empresarial (clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, comunidad local, etc.), y c) desarrollo de capacidades del personal (directivos, empleados y, en algunos casos, también en clientes o consumidores actuales y potenciales). Como es obvio, estos efectos pueden ser positivos o negativos, aunque aquí sólo hayamos hablado en términos positivos.

Un buen gobierno de la empresa ha de atender, pues, a estos tres aspectos: los resultados materiales, la satisfacción de los implicados en la acción y, sobre todo, el desarrollo humano de las personas que llevan a cabo la acción empresarial. Esto último no sólo es algo valioso en sí mismo, sino que también es clave para lograr satisfacciones, y las satisfacciones son del todo necesarias para lograr resultados materiales a más largo plazo. Siendo esto así, hay que concluir que la preocupación por el desarrollo humano de directivos y empleados, y por consiguiente el fomento de sus virtudes morales, ha de ser prioritaria en el gobierno en la empresa.

La cuestión que ahora surge es si realmente es posible favorecer la adquisición de virtudes morales en la empresa, mejorando así la calidad ética de directivos y empleados. Suponiendo que la respuesta sea afirmativa, todavía quedaría otra cuestión clave por responder. ¿Cómo hacerlo? Pocos dudarían de las posibilidades de la familia y de la escuela para ayudar a que se desarrollen las virtudes morales durante la infancia y la juventud. Pero la empresa es una institución distinta de las anteriores. Además, los adultos tienen un carácter bastante definido y un cambio radical parece poco menos que imposible. A primera vista, se diría, pues, que la empresa no es un lugar apropiado para adquirir virtudes.

Sin embargo, en la empresa las personas actúan y toda acción va generando cierta facilidad para repetir acciones parecidas. De este modo, la repetición de actos semejantes da lugar a rutinas operativas. En una palabra, hay «aprendizaje». No sólo en conocimientos, sino también en acciones de tipo operativo que se manifiestan en destrezas y habilidades profesionales y directivas. Al menos desde Aristóteles, está bien establecido que las virtudes humanas, y en general todos los hábitos operativos, se adquieren y aumentan por repetición de actos semejantes. Pero no todos los hábitos operativos son virtudes. Para que haya virtud moral se ha de actuar de modo deliberado y libre, y por razón del bien que se realiza con la acción.

La virtud exige no sólo realizar algo bueno (*conformidad externa*), sino que la obra buena ha de ser querida y seleccionada precisamente en razón de que es buena (*intención recta*). Puede realizarse una acción justa no por razón de que es justa, sino por miedo, por interés egoísta o incluso sin darse cuenta de que es justa. En este caso, esta acción no procede de la virtud de la justicia ni desarrolla la justicia en quien la realiza. Por tanto, la virtud moral no puede concebirse como mera *costumbre* o consolidación habitual de un tipo concreto de acción, sino como la *capacidad de elegir con facilidad y prontitud lo correcto* en cada caso desde la perspectiva del bien global de la persona. Las habilidades profesionales y los hábitos operativos no virtuosos considerados como «costumbres» (hábitos operativos adquiridos sin elección del bien) pueden emplearse con diversa intención (buena o mala). En cambio, las virtudes morales *sólo pueden emplearse para actuar bien* (7).

Dicho de otro modo, al actuar y percibir la calidad moral de la acción (un acto justo o injusto, un servicio real o un daño a alguien, etc.), el agente va haciéndose a sí mismo conforme a lo que hace (se hace más justo, generoso, etc.). De este modo, el sujeto agente tiene cada vez mayor facilidad para repetir actos moralmente semejantes, ya sean buenos o malos. Por tanto, en alguna medida, adquiere virtudes o vicios morales (8).

La virtud moral exige *libertad*. Sólo se adquieren virtudes morales mediante actos de libertad del agente. Las virtudes han de ser adquiridas por cada uno. No obstante, un entorno humano adecuado puede facilitar o dificultar la adquisición de virtudes. Ahora bien, ¿cómo ha de ser este entorno para ayudar a desarrollar virtudes?

G. Abbà (1992, pág. 279) hace notar que algunos autores actuales como Hauerwas y MacIntyre «han llamado la atención acertadamente sobre el hecho de que la génesis de la virtud y la educación moral que requiere no son posibles si no es en una comunidad humana unificada por una concepción de la vida buena, por una “visión”, por historias propias que hacen revivir los acontecimientos que han fundado la comunidad y han definido su identidad, por una tradición viviente que pone en confrontación los ideales transmitidos con las nuevas situaciones». Si esto es así, y suponiendo que haya empresas que puedan considerarse tipos de «comunidad humana unificada», hay que concluir que estas empresas son un lugar idóneo para desarrollar virtudes morales.

Se puede alegar, y con razón, que no todas las empresas son plenamente unas comunidades humanas unificadas por una concepción de la vida buena. Sin embargo, muchas empresas, o al menos algunos departamentos de las mismas, en la medida en que existe una cultura organizacional pueden considerarse comunidades humanas más o menos unificadas en la «visión» de valores éticos (suele hablarse de «valores compartidos»), muchos de los cuales son aspectos de una vida lograda. Si lo anterior es correcto, y de modo semejante a cómo se favorece la adquisición de virtudes en otras comunidades humanas, también la comunidad empresarial, en determinadas condiciones, podrá favorecer el desarrollo de las virtudes de quienes pertenecen a ella.

4. Posibilidades prácticas

En los últimos años se han realizado varias tentativas para mejorar el comportamiento ético en las organizaciones empresariales desde la alta dirección de la empresa (9). Se trata de un conjunto de experiencias y acciones –a modo de reglas empíricas– que merecen ser consideradas, aunque no se propongan desarrollar virtudes. Sin desmerecer estas aportaciones, que de hecho retomaremos en alguna medida, este planteamiento nos parece insuficiente por su desconexión con la teoría de la virtud.

Para dar algunas recomendaciones prácticas y así facilitar el desarrollo ético en la empresa, habrá que tener en cuenta lo dicho acerca de la adquisición de virtudes y la influencia del entorno. En este sentido, parece que la alta dirección de la empresa tiene dos modos básicos de influir: 1) ayudando a tomar decisiones moralmente correctas, y 2) motivando una intención recta que lleve a elegir correctamente no sólo por motivos utilitarios, sino por razón del bien humano inherente a la acción.

Estos dos modos encuentran su concreción en varios elementos sobre los que pueden actuar los altos directivos de la empresa (10). Entre ellos nos fijaremos en los siguientes: a) mantenimiento o cambio de la cultura existente; b) promoción de medios institucionales para reforzar comportamientos éticamente correctos; c) ejemplaridad en el modo de dirigir, y d) diseño de formas organizativas y sistemas de dirección adoptados.

Vamos a tratar de desarrollar un poco los puntos que acabamos de citar presentando algunas recomendaciones prácticas que deberán ser adaptadas con prudencia a las circunstancias de cada situación particular (11):

a) Fomentar o cambiar la cultura existente a otra mejor

La tradición recibida en la empresa de sus fundadores y de las primeras generaciones de directivos y empleados, y su actual plasmación en la cultura empresarial es, sin duda, de gran importancia para favorecer o dificultar el desarrollo humano en la empresa. Es bien conocido el carácter gregario del ser humano y la importancia de la dependencia del grupo al que se pertenece.

A los nuevos empleados en la formación inicial, y a todos con la periodicidad que se estime oportuna, puede resultar estimulante para que actúen bien *recordar cuál es la tradición de la empresa* y su cultura en aspectos particulares. Este conocimiento recordado puede reforzar elecciones correctas y motivar para actuar bien. Obviamente, habrá que potenciar los elementos positivos de la tradición al tiempo que van *disminuyendo los negativos* y se introducen *nuevos valores* que puedan contribuir a un mejor desarrollo humano.

Otro modo de incidir es presentar, en los momentos oportunos y con cierto énfasis, *actuaciones dignas de ser imitadas*. Se incluye aquí la presentación de la figura y las actuaciones de directivos y empleados de la propia empresa que pueden considerarse arquetipos de comportamiento en su conducta o en el modo de resolver problemas en un determinado contexto histórico (12).

La formación de culturas que realmente puedan contribuir a humanizar a quienes participan de ellas requiere tiempo. En las empresas con larga tradición en unas actuaciones virtuosas suele crearse una cultura que facilita la adquisición de virtudes. A este respecto, Williams y Murphy (1990) señalan que la penetración del «Credo» de Johnson & Johnson a toda la organización de esta empresa, y el firme enfoque ético de los altos directivos, demuestra cómo los razonamientos morales conforman un ambiente virtuoso, y cómo éste, a su vez, influye en las decisiones ejecutivas.

b) Reforzar actuaciones morales mediante medios institucionales

Para mantener los aspectos éticos de la tradición heredada, o para introducir mejoras éticas en la cultura empresarial, parece conveniente que la empresa, de modo institucional, recoja algunos principios, valores o criterios que se consideren como referencias fundamentales para su dirección. Su objetivo es lograr que la actuación individual quede reforzada con principios claros defendidos por la empresa. Con esta referencia, todos conocen qué se espera de ellos en cuanto al modo de actuar. En concreto, los directivos intermedios y otros empleados saben que los resultados exigidos por la alta dirección hay que obtenerlos con honestidad y honradez. La explicitación de valores acordes con la dignidad humana y el bien de la persona ayuda a disipar dudas y a superar la idea, a veces latente, que lo único que importan son los resultados a corto plazo.

Un modo concreto es explicitar un conjunto de *principios, valores o incluso normas de conducta* en forma de políticas básicas o declaraciones institucionales, «misiones de empresa», «proyectos de empresa», «credos» o «códigos de conducta empresarial», etc. Muchas empresas grandes y medianas ya han adoptado medidas en este sentido. Otras empresas, aun sin grandes declaraciones institucionales, cuentan también con principios y valores éticos que informan las políticas y prácticas empresariales y que acostumbran a ser conocidos por todos (13).

No obstante, aun habiendo determinado cuáles son los valores y normas de conducta asumidos por la alta dirección, se corre el riesgo de que se conviertan en papel mojado o en

algo inoperante. Para hacerlos efectivos algunas empresas aplican controles e incluso sanciones adecuadas, al menos en lo muy negativo. Estas prácticas, aunque directamente no sirven para fomentar virtudes, pueden ser un mensaje claro de la alta dirección indicando el rechazo de prácticas corruptas (14).

En un sentido más positivo se recomienda *comunicar y recordar las expectativas éticas* con cierta frecuencia. Pero, sobre todo, los principios y valores éticos institucionales han de manifestarse de modo práctico (15). *Si los principios asumidos no informan políticas y prácticas directivas*, las comunicaciones son pura retórica. Incluso pueden dar lugar a efectos contrarios si se percibe que una cosa son las palabras y otra muy distinta las decisiones que se toman. Si, por ejemplo, los principios afirman que las personas son lo más importante, y luego se realizan despidos sin buscar otras alternativas o sin ayudar a su recolocación, o por no haberse preocupado a su tiempo de la formación de los empleados, el mensaje –puede incluso que en su totalidad– no será creíble. Si no hay coherencia entre principios, políticas y prácticas, los enunciados teóricos pueden calificarse de «fachada» o con calificativos aún peores.

A pesar de la escasa bibliografía existente sobre resultados de los medios institucionales, parece que, efectivamente, los medios institucionales pueden ayudar a reforzar el comportamiento ético, pero no son suficientes. Más aún, los «credos» y «códigos» no siempre inciden eficazmente en el comportamiento de quienes están en niveles bajos de la organización. Badaracco y Webb (1995), al estudiar el comportamiento de treinta jóvenes directivos, mediante entrevistas en profundidad, afirman que, en la práctica, estos últimos resuelven los dilemas éticos que se les presentan mediante reflexión personal más que atendiendo a credos corporativos o exhortaciones de los directivos antiguos.

c) Esforzarse en ser ejemplares en el modo de dirigir

Es sabido que en el mundo de la empresa, con cierta frecuencia, aparecen dilemas éticos y ocasiones de actuar mal que presentan ventajas y beneficios (16). A veces, incluso existen presiones que incentivan actuaciones inmorales a directivos y empleados, por lo menos en algunos lugares (Badaracco y Webb, 1995). Tampoco faltan descripciones de directivos egoístas y manipuladores (Posner y Schmidt, 1984; Ralston, 1985; Jackall, 1988). De aquí que lo más básico en el modo de dirigir es *no impedir la adquisición de virtudes*. Ello exige, en primer lugar, no inducir a fraudes u otras acciones ilícitas. Requiere también que al proponer determinados objetivos a los subordinados quede claro que no «todo vale», sino que hay medios que han de ser claramente proscritos por inmorales.

Pero más allá de esta exigencia negativa está la importancia de la *ejemplaridad* en el directivo. La sabiduría popular recoge una experiencia acumulada durante siglos al afirmar que «las palabras convencen, pero el ejemplo arrastra». Si los jefes y directivos no actúan de modo ético, difícilmente la organización puede facilitar el desarrollo de virtudes.

A mi parecer, contrastado con varios directivos de empresa, la ejemplaridad es uno de los puntos más importantes de cuantos aquí se citan para favorecer el desarrollo de las virtudes. Si falla la ejemplaridad de la alta dirección, todo lo demás seguramente será muy poco eficaz.

Un aspecto particularmente importante de la ejemplaridad es la *preocupación por los demás* y *una actitud amistosa* por parte de los directivos. La amistad, el compañerismo y la cooperación son coadyuvantes para una actuación correcta y para una motivación de servicio a las personas. Esta influencia se manifiesta en la ayuda prestada para resolver

problemas éticos, en el coraje ante posibles desánimos para superar dificultades y, sobre todo, por vía de imitación. La ejemplaridad de los altos directivos en la amistad demostrada –como en cualquier otra virtud– es transmitida, con más o menos fuerza, a toda la organización. Atender a las personas como merecen es, sin duda, uno de los mejores mensajes éticos que la alta dirección puede transmitir a la organización.

Junto con la ejemplaridad hay que mencionar una posición activa para lograr *eleva el nivel ético en la cultura empresarial*. Francis J. Aguilar (1994), que ha analizado varias empresas consideradas éticamente ejemplares, afirma que «una de las características más notorias comunes a las firmas estudiadas es el profundo y persistente compromiso de los altos directivos de la organización por lograr elevados niveles éticos» (pág. 23).

d) Diseño e implantación de formas organizativas y sistemas de dirección adecuados

Si la adquisición de virtudes requiere libre elección, las estructuras organizativas y la participación en la toma de decisiones asociadas con ellas han de propiciar un ámbito suficientemente amplio de libertad. Ello exige diseñar e implantar formas organizativas que permitan la máxima *iniciativa y autonomía* a directivos y empleados compatible con la unidad de dirección y con los objetivos globales de la organización. La *participación* en la marcha de la empresa y en la explicitación de la cultura empresarial puede también ser muy adecuada para aprender unos de otros.

No se pueden dar fórmulas universales sobre estructuras y participación en la toma de decisiones, ya que los modos concretos dependen de las características de cada empresa. Se trata de encontrar modos prácticos que concreten y armonicen prudencialmente los dos principios básicos de toda organización social: el de *solidaridad* o de cooperación y el de *subsidiariedad*. El principio de *solidaridad* exige unidad, que todos actúen «in solidum», esto es, como un todo integrado; que todos cooperen a los fines de la empresa, cada uno de acuerdo con su posición, capacidades y medios disponibles bajo una autoridad que unifique y coordine estos esfuerzos. El principio de *subsidiariedad* exige apoyar la iniciativa de personas y grupos inferiores sin que la organización superior haga lo que puedan hacer los subordinados, absorbiendo su iniciativa y autonomía.

Para lograr un clima de honradez, amistad y cooperación es importante cuidar especialmente la *selección de las personas* que entran en la empresa. Habrá que atraer a personas honestas, generosas y propicias a la cooperación, evitando aquellas otras dominadas por el egoísmo y por actitudes de triunfo a costa de los demás (por ejemplo, el denominado «directivo destructor» que sólo busca ascender incluso al precio de destruir la organización). En la presentación de la empresa que destaque por la calidad ética de su cultura habrá que poner énfasis en los valores y prácticas de la empresa, de modo que permitan a los candidatos idóneos entrar en sintonía con la empresa. Valorar las virtudes morales y otros hábitos operativos en la selección de personal, implica una indagación a través de entrevistas u otros medios de determinadas facetas del carácter de los candidatos. Algunos hábitos como la lealtad y la fiabilidad, la honradez y el sentido de responsabilidad, son ya tenidos en cuenta con frecuencia en la selección de personal (17).

Otro sistema de dirección importante es la *evaluación del personal*. Es bien conocido que el modo y los criterios por los que uno va a ser evaluado son una importante referencia para la acción. Si además de los resultados conseguidos se comentan y *evalúan modos de comportarse y se discuten dilemas y casos* que se presentan en el trabajo, se abren nuevas perspectivas y, probablemente, se estimulará actuar en un determinado sentido. Se

sugiere evaluar poniendo en evidencia virtudes relacionadas con la actuación en cuestiones de justicia, valentía, laboriosidad, integridad, autodisciplina, sabiduría, práctica y otros.

Estrechamente unida a la evaluación están las *recompensas* y *los castigos*, que son una fuente de mensajes enviados a la organización que dan lugar a motivaciones y desmotivaciones para el trabajo. Saber qué se premia y qué se castiga, y cómo se induce a comportarse en un sentido o en otro y, por tanto, de ponerse en condiciones de adquirir buenas costumbres.

Teniendo en cuenta que la personalidad y el comportamiento de jefes y directivos ejercen gran influencia sobre sus colaboradores y subordinados, la *promoción* de personas, especialmente a determinados cargos, ha de ser especialmente cuidada. Diversas manifestaciones de egoísmo, como la falta de consideración para otras personas, la arrogancia, la frialdad y el distanciamiento, son causas de fracaso en los altos directivos (McCall y Lombardo, 1983).

Uno de los modos de generar confianza y sentido de cooperación es estableciendo *cauces de comunicación fáciles* y actuar con *transparencia* y *veracidad*. Las formas organizativas adoptadas, incluyendo el aplanamiento de la estructura, influyen decisivamente en la comunicación.

La implantación o el estímulo del *trabajo en equipo*, al tiempo que facilita el contacto puede ayudar al compañerismo y la amistad, y el aprender unos de otros. También una adecuada *mentoría* de empleados y directivos jóvenes por otros senior puede, sin duda, ayudar mucho al desarrollo ético.

La *formación ética teórica* también puede reforzar un comportamiento ético. Puede proporcionarse de varios modos. Uno de ellos consiste en incluir aspectos éticos en la formación inicial de directivos y empleados, y aun en las entrevistas de selección. También a través de seminarios, sesiones de discusión de casos y otros medios parecidos se puede ayudar a mejorar la sensibilidad ante problemas éticos y enseñar a juzgar adecuadamente ante situaciones dudosas.

Pasar revista a la calidad moral de las actividades empresariales de modo periódico, proporciona una buena oportunidad para analizar y ponderar lo que se está haciendo, y para insistir o modificar en lo que sea necesario. En algunas empresas se realizan auditorías sociales o éticas para evaluar y dar a conocer determinados aspectos sociales o éticos de la actividad empresarial. Se han dado varias razones para examinar la conducta ética en el desarrollo del trabajo (18). Según Weiss (1991), analizar y afrontar las cuestiones éticas incluye: a) verificar que son bien conocidas las prácticas corrientes; b) formular instrucciones para las personas que deban enfrentarse a problemas éticos, y c) asignar responsabilidades a directivos y ejecutivos para que gestionen y lideren las mejoras en el comportamiento ético.

Por último, pero no por ello menos importante, hay que considerar que fuera de la empresa también se desarrollan virtudes y, en muchos casos, con motivaciones muy fuertes. Favorecer estas *actividades externas* es un modo de contribuir al desarrollo de quienes forman la empresa, actuando desde la empresa. Un lugar privilegiado para desarrollar virtudes que después repercutirán en la empresa, es la *familia* (Fontrodona, 1995). En la familia hay serias exigencias y motivos para crecer en virtudes, mediante una entrega generosa a los demás.

Un modo muy concreto de favorecer el desarrollo ético en la familia es asumir las responsabilidades familiares de la empresa (Melé, 1995). Junto a la familia, existen otros lugares y actividades externas a la empresa, como asociaciones de voluntariado de diversos tipos, que pueden también ayudar al desarrollo moral de empleados y directivos al exigir una actuación de servicio a los demás. No siempre la empresa puede, ni debe, incidir en estas actuaciones, pero alguna vez podrá dificultarlas o, por el contrario, favorecerlas.

5. Conclusión

Hemos puesto de relieve que las virtudes morales son necesarias para un buen funcionamiento de la empresa por cuanto facilitan el autocontrol de las pasiones, la toma de decisiones con sabiduría práctica, liderar de modo efectivo la organización y fomentar una cultura empresarial con calidad ética.

Una indudable responsabilidad directiva es incentivar la necesaria disciplina encaminada a adquirir las costumbres en las que se basan las virtudes y, en la medida en que sea posible, motivar la preocupación por el bien de las personas para lograr una recta intención. Se trata, en definitiva, de lograr «estructuras humanizantes» al desarrollo humano de las virtudes. Estructuras que pueden ser llamadas con rigor «estructuras de virtud» (Gutiérrez, 1991, pág. 1.178): «Estructuras que tienen su origen inmediato en comportamientos justos y en actitudes virtuosas que, al objetivizarse en realidades, mentalidades y sistemas, facilitan la realización progresiva y continuada de la justicia».

Estimamos que las recomendaciones sugeridas para la acción de gobierno de la empresa pueden favorecer la adquisición de virtudes morales en la misma. Sin embargo, las recomendaciones señaladas, tomadas de la bibliografía y de algunas experiencias directivas conocidas por el autor, sólo pretenden ser un apunte. En el estado actual del conocimiento, es necesario conocer mejor cómo las organizaciones contribuyen en la práctica a que sus miembros desarrollen hábitos operativos.

Estimamos que hacen falta nuevas experiencias en las líneas sugeridas en el presente trabajo. También se requiere investigar cómo las formas organizativas y el modo de dirigir pueden favorecer que directivos y empleados adquieran virtudes morales en la empresa a través de su trabajo.

Confiemos que el desarrollo ético en la empresa merezca una creciente atención, tanto teórica como práctica, en un próximo futuro. □

-
- (1) En realidad, como afirma L. Polo (1996, pág. 112), la ética se compone de tres partes o dimensiones inseparables: bienes, normas y virtudes morales.
 - (2) Entrevista citada en el artículo de autor anónimo, «The Character First», *Executive Excellence*, vol. 11, nº 5, mayo de 1994, págs. 3-5.
 - (3) Actualmente suele distinguirse entre sentimientos, emociones o pasiones, según la intensidad. Aquí empleamos el término clásico de «pasión» por entender que sigue siendo válido como categoría ética y por englobar los distintos grados de intensidad que puedan definirse.
 - (4) En ocasiones aparecen dudas, pero aun así la razón práctica ayudada por la prudencia está en condiciones de llegar a una certeza moral por ser capaz de pedir consejo a quien pueda darlo.

- (5) La prudencia regula o fija el contenido de las virtudes morales (para actuar con justicia, necesito saber qué es «lo justo»; para actuar con moderación, he de conocer en cada caso qué es «lo moderado», etc.). Pero, a su vez, para que se desarrolle la sabiduría práctica hace falta llevar una vida recta, esto es, virtuosa. Una persona que no sea justa, valerosa, moderada, difícilmente acertará en descubrir qué es «lo justo», «lo valiente» y «lo moderado», si acaso llega a preguntárselo. «Si no vives tal como piensas –reza un conocido aforismo– terminarás pensando tal como vives.» Sin prudencia no puede haber virtud moral alguna. Pero, a su vez, la prudencia depende de que se den las otras virtudes. Como ya hizo notar Aristóteles, «no es posible ser bueno en sentido estricto sin prudencia, ni prudente sin virtud moral» («Ética a Nicomaco», VI, 13, 1.144 b 30-33). Hay conexión entre las virtudes morales; una virtud moral no puede darse en un estado perfecto sin que se den las demás (Cf. Sto. Tomás de Aquino, «Suma Teológica», I-II, q. 58, a. 2 ad 4.). Esta conexión se realiza de modo máximo en la prudencia.
- (6) Particular importancia reviste la justicia en las recompensas. Como señala Schein (1988, pág. 233), «mientras que en un principio el mensaje se transmite a través de la conducta diaria del líder, a la larga, aquél es juzgado en función de la congruencia que exista entre el reparto de las recompensas importantes y esa conducta diaria».
- (7) Este aspecto fue especialmente subrayado por San Agustín, en el siglo V, quien sostiene que la virtud «es una buena cualidad del alma por la que se vive rectamente y que no puede usarse para mal» («De libre arbitrio», II, 19). Por su parte, los vicios (hábitos operativos malos) inclinan a repetir actos contrarios al bien del hombre.
- (8) El propio Aristóteles definió la virtud moral como «un hábito selectivo que consiste en un término medio relativo a nosotros, determinado por la razón y por aquella por la cual decidiría el hombre prudente» («Ética a Nicomaco», II, 6, 1.106 b 35 y 1.107 a 2). Al analizar estas palabras, deducimos: 1) que la virtud moral es «hábito» y, por tanto, una cualidad estable del carácter; 2) es «selectiva», lo cual implica una elección *deliberada y libre* entre varias opciones, y 3) que ha de elegirse «como lo haría el hombre prudente», y la prudencia lleva a elegir el bien. Esto último pone de relieve que no basta una elección deliberada atendiendo a criterios fácticos de carácter técnico, económico, aceptación social, etc. Ha de elegirse buscando el bien moral, es decir, aquello que contribuye al bien humano de la persona y precisamente porque es bueno, lo cual exige elegir como lo haría «el hombre prudente».
- (9) Madsen (1990), recopila estas realizaciones citando diez tipos de acciones: 1. Demostrar el liderazgo con palabras y actos. 2. Establecer los valores y creencias de la organización. 3. Crear un código de conducta. 4. Constituir un comité de ética. 5. Supervisar el entorno ético interno. 6. Evaluar la ética en el trabajo. 7. Comunicar la ética de la organización. 8. Informar sobre las violaciones a la misma. 9. Hacer cumplir las políticas o códigos. 10. Implantar un programa de «aprendizaje» ético.
- (10) Todos ellos vienen influidos por la imagen de hombre y organización asumidos y, en consecuencia, por las teorías de la organización aplicadas, ya que las teorías de la organización incluyen, al menos de modo implícito, un modo de entender la persona y qué tipo de desarrollo se va a procurar a cada empleado o directivo (Melé, 1990).
- (11) Estas recomendaciones se han enriquecido a partir de un conjunto de observaciones iniciales con valiosas aportaciones de los participantes en el V Coloquio de Ética Empresarial y Económica del IESE durante la discusión de la comunicación que ha sido la base del presente texto. A todos ellos, el autor desea expresar su agradecimiento, al tiempo que asume bajo su personal responsabilidad cuanto aquí se afirma.
- (12) Conviene ser especialmente cauteloso en estas presentaciones. Las circunstancias cambian, y actuar sin tenerlas en cuenta puede ser desastroso.
- (13) Para analizar las posibilidades de los códigos de conducta empresariales para el desarrollo ético de empleados y directivos, véase D. Melé (1994).
- (14) En efecto, en algunas empresas norteamericanas se han establecido algunos medios estructurales para controlar y sancionar actuaciones corruptas o conductas inmorales que perjudiquen la buena fama de la empresa, incluyendo cauces de comunicación confidenciales para denunciar conductas contrarias a lo establecido, como acosos sexuales, favoritismos en promociones, etc. Estos medios incluyen desde comités de ética dependientes del consejo de administración hasta figuras como el «defensor» («ombudsperson») a quien pueden acudir todos los que se encuentren lesionados en sus derechos o para denunciar actuaciones contrarias a la ética. El propósito de estas formas estructurales de seguimiento ético en la empresa es establecer una comunicación adecuada para tratar de temas éticos y para hacer un seguimiento de algunos mínimos éticos exigibles para todos. Esta propuesta puede servir en determinados contextos, pero tiene el riesgo de derivar en un esquema juricista que encorsete la acción personal.

- (15) De este modo, por ejemplo, al dirigir por objetivos puede añadirse el significado de los mismos, sugerirse algunos medios idóneos acordes con los valores de la empresa, así como la obligación de no utilizar medios ilícitos.
- (16) Puede dar una idea el siguiente dato: de una encuesta a 1.000 graduados de los cursos 1953-1987 de la Columbia Business School, más del 80% de los encuestados manifestaron que habían tenido que enfrentarse a dilemas éticos a lo largo de sus carreras profesionales (Delaney y Sockell, 1990).
- (17) Bishop (1989) considera que la persona de vértice de la empresa que pretenda reforzar la integridad ética de su compañía, debe asumir la responsabilidad de entrevistarse, a niveles más bajos, con las personas a reclutar, para asegurarse que están en sintonía con los principios éticos de la compañía. Señala también que la lealtad es una virtud clave para la selección del personal.
- (18) Las principales razones señaladas por Weiss (1991) son: 1) parece existir una extendida relajación de la conducta ética entre los ejecutivos senior; 2) tiempo y productividad pueden verse perjudicados –y con un efecto más devastador– que bienes y servicios; 3) las fuentes primarias y tradicionales de valores éticos se han debilitado en su importancia y eficacia; 4) virtualmente cada negocio se ha convertido en un negocio personal; 5) una fuerza laboral altamente sofisticada es cada vez más sensible a determinados modelos; 6) la lealtad a las empresas decrece rápidamente, y 7) no hay fórmulas mágicas que pueda utilizar la dirección.

Bibliografía

- Abba, G., 1992, «Felicidad, vida buena y virtud», Eiusa, Barcelona.
- Aguilar, F. J., 1994, «Managing Corporate Ethics», Oxford University Press, Oxford.
- Aristóteles, 1994, «Ética a Nicomaco», trad. de María Araujo y Julián Marías, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid.
- Badaracco, J. L. Jr. y R. R. Ellsworth, 1988, «Leadership and the Quest for Integrity», Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Badaracco, J. L. Jr. y A. P. Webb, 1995, «Business Ethics: A view from the trenches», *California Management Review*, vol. 37, nº 2.
- Bennis, W. y B. Nanus, 1985, «Leaders. The strategies for taking charge», Harper & Row, Pub., Nueva York.
- Bishop, James F., 1989, «The Executive Search for Ethical Character», *Directors & Boards*, vol. 13, nº 3, primavera, págs. 21-24.
- Covey, S. R., 1989, «The 7 Habits of Highly Effective People», Simon & Schuster, Nueva York. Trad. esp. «Los 7 hábitos de la gente eficaz», Paidós, Barcelona, 1994.
- Covey, S. R., 1990, «Principle Centered Leadership», Simon & Schuster, Nueva York. Trad. esp. «El liderazgo centrado en principios», 2ª ed. Paidós, Barcelona, 1994.
- Delaney, J. y D. Sockell, 1990, «Ethics in the Trenches», *Across the Board*, vol. 27, nº 10, octubre, págs. 15- 26.
- Fontrodona, J., 1995, «Trabajo y familia en el desarrollo de las virtudes humanas», en *Empresa y vida familiar*, D. Melé (coord.), IESE, Barcelona.
- Gutiérrez, T., 1991, «Realización personal y desarrollo social», en T. López *et al.* (ed.), *Doctrina social de la Iglesia y realidad socioeconómica*, Euns, Pamplona.
- Horvath, CH. M., 1995, «Excellence vs. Effectiveness: MacIntyre's Critique of Business», *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, nº 3, págs. 499-532.
- Hosmer, L. T., 1995, «Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics», *The Academy of Management*, 20, abril, págs. 379-403.
- Jackall, R., 1988, «Moral mazes: The World of Corporate Managers», Oxford University Press, Nueva York.
- Juan Pablo II, 1991, Encíclica *Centesimus annus*. Ed. Palabra (y otras), Madrid.
- Kotter, J. P., 1988, «The Leadership Factor», The Free Press, Nueva York. Trad. esp. «El factor liderazgo», Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- MacIntyre, A., 1984, «After Virtue», Notre Dame Press, Notre Dame, IN. Trad. esp. «Tras la virtud», Crítica, Barcelona, 1987.
- Madsen, Peter, 1990, «Managing Ethics», *Executive Excellence*, vol. 7, nº 12, diciembre, págs. 11-12.
- McCall, W. y R. Lombardo, 1983, «What Makes a Top Executive», *Psychology Today*, febrero.
- Melé, D., 1990, «Human Development and the Images of the Organisation», *People in Corporations. Ethical responsibilities and Corporate Effectiveness*, G. Enderle, B. Almond y A. Argandoña (ed.), Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Melé, D., 1994, «Códigos de conducta empresarial: ¿Pueden contribuir al desarrollo ético de los empleados?», Doc. de Investigación IESE, nº 279.
- Melé, D., 1995, «Responsabilidades familiares de la empresa», en *Empresa y vida familiar*, D. Melé (coord.), IESE, Barcelona.
- Ouchi, William, 1982, «Teoría Z», Fondo Educativo Interamericano, México.
- 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. Una versión moderna de los temas clásicos», Unión Editorial, Madrid.
- Posner, B. Z. y W. H. Schmidt, 1984, «Values of American Manager: An Update», *California Management Review*, 26 (3), págs. 202-216.
- Ralston D. A., 1985, «Employee Integration. The Role of Management», *Academy of Management Review*, 10, págs. 477-487.
- Ricart, J. E., 1995, «El desarrollo humano en las nuevas formas organizativas».
- San Agustín, «Obras completas», BAC, Madrid.
- Santo Tomas de Aquino, 1988 y ss., «Suma Teológica», BAC, Madrid.
- Shein, E., 1988, «La cultura empresarial y el liderazgo», Plaza y Janés, Barcelona.
- Weiss, Alan, 1991, «Seven Reasons to Examine Workplace Ethics», *HR Magazine*, vol. 36, nº 3, marzo, págs. 69-74.
- Williams, O. F. y P. E. Murphy, 1990, «The Ethics of Virtue: A Moral Theory for Marketing», *Journal of Macromarketing*, vol. 10, nº 1, primavera, págs. 19-29.

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/ 308	Derivados exóticos. Marzo, 1996, 52 Págs.	Fernández P. Ariño M.A.
D/ 309	Valoración de opciones por simulación. Marzo 1996, 53 Págs.	Fernández P.
D/ 310	La economía de mercado. Marzo 1996, 21 Págs.	Argandoña A.
D/ 311	Convertible bonds in Spain: A different security. March 1996, 38 Pages	Fernández P.
D/ 312	Bancos universales y bancos especializados: Los límites de la diversificación bancaria. Abril 1996, 27 Págs.	Canals J.
D/ 313	Country, industry and firm-specific factors in global competition. April 1996, 30 Pages	Canals J.
D/ 314	Códigos internacionales de conducta y competitividad global. Mayo 1996, 15 Págs.	Melé D.
D/ 315	Divisas. Evolución y análisis de tipos de cambio (1980-1995). Mayo 1996, 38 Págs.	Fernández P. Ariño M.A.
D/ 316	La primacía de la persona en el diseño de organizaciones empresariales. Mayo 1996, 14 Págs.	Melé D.
D/ 317	Popular business media: The missing link in business knowledge diffusion. An exploratory study. June 1996, 24 Pages	Mazza C.

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/ 318	Proyecto Eurocash 94. Análisis comparado de la gestión de tesorería en las empresas españolas y europeas. Julio 1996, 47 Págs.	Santomá J.
D/ 319	Reflexiones en torno a la investigación social. Julio 1996, 45 Págs.	Alvarez de Mon S.
D/ 320	Financial intermediaries and capital markets: An international perspective. July 1996, 45 Pages	Canals J.
D/ 321	Universal Banks: The need for corporate renewal. July 1996, 31 Pages	Canals J.
D/ 322	Las empresas familiares de gran tamaño del sector español de alimentación y bebidas. Julio 1996, 37 Págs.	Gallo M.A. Cappuyns K. Vilaseca A.
D/ 323	La infraestructura ética del mercado en los países poscomunistas. Un enfoque sistémico desde la experiencia de las economías occidentales. Julio 1996, 22 Págs.	Argandoña A.
D/324	La economía y la teoría de la acción humana. Julio 1996, 18 Págs.	Argandoña A.
D/324 BIS	Economics and the theory of human behaviour. July 1996, 18 Pages	Argandoña A.
D/325	Los factores determinantes en la política de cobertura de las empresas europeas. Septiembre 1996, 56 Págs.	Rahnema A.
D/326	The 1996 ICC report on extortion and bribery in business transactions. October 1996, 17 Pages	Argandoña A.