

Las virtudes en el directivo

Antonio Argandoña

Sommario: 1. Introducción – 2. La toma de decisiones en la empresa - 3. No es fácil ser ético en la empresa – 4. La ética de las virtudes - 5. La ética de las virtudes - 6. Referencias.

Abstract

Why a manager has to be ethical? How he can get it? How he can overcome the difficulties that arise in their work? Managers and entrepreneurs formulate these questions that should seriously take in account by scholars, teachers, researchers and consultants acting in the business ethics field. In this paper we try to answer these questions, from the point of view of virtue ethics.

Keywords:

Management; business; ethics; organization; virtue ethics

1. Introducción

Una de las principales responsabilidades de los que nos dedicamos a la ética de la empresa, si no la más importante, es la de explicar a los directivos que tienen que ser éticos en su trabajo (Argandoña 2011b). Y es, al mismo tiempo, una tarea muy difícil, probablemente porque nuestro planteamiento de la cuestión está equivocado.

A menudo proponemos la ética como una condición para mejorar los resultados económicos de la empresa: “good ethics is good business”. Pero esto suele ser poco convincente, porque sabemos muy bien que muchas empresas de dudosa moralidad son muy rentables, al menos a corto plazo: en concreto, la Mafia, el narcotráfico y otras actividades ilegales suelen generar ganancias altas, aunque el riesgo sea también elevado. Y conocemos también muchas empresas

gestionadas con criterios morales que han quebrado como consecuencia de accidentes, crisis económicas, cambios tecnológicos o problemas similares¹.

En definitiva, hay motivos para defender que una empresa ética no tiene por qué ganar menos dinero que otra que no lo es, e incluso puede ganar más, ser más innovadora, disfrutar de mejor reputación o superar mejor las dificultades. Pero me parece que podemos estar de acuerdo en que no tiene por qué haber una relación directa y clara entre resultados económicos y calidad moral, y que, en todo caso, este argumento no será definitivo a la hora de convencer a los directivos a comportarse de acuerdo con criterios morales superiores. “La ética no es buena para nada” (Murdoch 1971, 71): o sea, la ética es buena por sí misma, por el impacto que tiene sobre la calidad de las personas y, por tanto, sobre sus acciones.

Otras veces convertimos la ética en algo externo al negocio: hay que ser ético porque lo exige la religión, la ideología o las creencias de la persona, lo que puede ser un buen motivo para algunos directivos, pero no para otros. O porque lo exige la sociedad². Pero, en tal caso, no está claro por qué muchos directivos actúan con poca ética, y la sociedad no siempre les castiga con el fracaso de sus empresas. La sociedad, además, puede cambiar de criterio: de hecho, en el pasado ha premiado conductas agresivas, dominantes, arriesgadas o claramente perjudiciales para la sociedad.

La tesis de mi intervención es muy sencilla: la ética es necesaria para la gestión; no hay buena gestión si no es una gestión ética (Argandoña 2008a, 2008c, 2014). Esto dependerá, claro está, de cómo definamos qué es una buena gestión. A explicar esto dedicaremos la siguiente sección. En las siguientes explicaremos las dificultades con las que se encuentran las empresas a la hora de ser éticas, y el papel que las virtudes tienen en el desarrollo de las cualidades morales del directivo.

2. La toma de decisiones en la empresa³

Supongamos que un directivo tiene que tomar una decisión: por ejemplo, el gerente de una sucursal bancaria propone a sus empleados que coloquen entre los clientes de la entidad unos nuevos productos financieros, de elevada rentabilidad y riesgo también alto, que los empleados deben presentar como depósitos ordinarios, protegidos por el seguro de garantía de depósitos, es decir,

¹ Resúmenes de la evidencia empírica sobre esto pueden verse en Allouche y Laroche (2005), Margolish y Walsh (2003), Orlitzky, Schmidt y Rines (2003), referida a la Responsabilidad social corporativa. Los argumentos teóricos se presentan en Kurucz, Colbert y Wheeler (2008).

² La Responsabilidad social corporativa suele seguir esta línea. Cf. Argandoña (2012).

³ He desarrollado este tema en otras ocasiones (cf., por ejemplo, Argandoña (2008a, 2008b, 2008c, 2014)), siguiendo a Pérez López (1990, 1991, 1993, 1998).

como productos sin riesgo. En definitiva, les propone que mientan a los clientes para vender esos productos.

¿Qué criterios empleará ese directivo para valorar su decisión? Principalmente, tres tipos de criterios (Pérez López 1993). En primer lugar, los resultados económicos de la operación: por el lado del banco, los ingresos de la operación y los posibles costes y pérdidas, si el engaño se descubre; para el directivo, aquellos resultados económicos se pueden traducir en prestigio, cumplimiento de los objetivos, aumento de la remuneración, futuras promociones, mejor carrera profesional, etc.

Segundo, resultados no económicos, como la satisfacción del directivo por el éxito de la colocación del activo o por su capacidad para gestionar un problema complejo, su aprendizaje de los detalles técnicos del activo o de las reacciones de las personas, etc.

Y, en tercer lugar, los resultados morales sobre las personas, empezando por él mismo, que ha aprendido a mentir a sus clientes, a través de los empleados, y que ha obligado o animado a estos a llevar a cabo acciones moralmente incorrectas.

Es importante señalar que todos estos efectos se producirán en cada caso, en mayor o menor medida, aunque el directivo no los haya tenido en cuenta o no haya querido tenerlos en cuenta, y que esos resultados no pueden anticiparse perfectamente: los empleados, por ejemplo, pueden aceptar la mentira que se les propone, porque esto les permitirá mejorar su remuneración y su continuidad en el banco, o pueden rechazarla, porque es una acción inmoral, y ese rechazo puede ser patente y público, o sordo y oculto, pero real.

Además, la decisión del directivo va a tener efectos sobre sus decisiones futuras y sobre las consecuencias de las mismas. Si está de acuerdo en la mentira, habrá aprendido a mentir a sus clientes y a impulsar a sus empleados a actuar de manera inmoral, y es posible que, en el futuro, esas mentiras se multipliquen. La conducta futura de sus empleados será también distinta según sea su reacción, lo que puede reducir su confianza en el gerente –y en la medida en que esa confianza sea clave para la buena marcha de la organización, los efectos de la decisión pueden ser muy importantes, sobre todo si la mentira se repite y llega a crearse una cultura de baja moralidad. Así, los empleados pueden decidir que, ya que la empresa les obliga a mentir para beneficio de los accionistas, ellos también pueden mentir a la empresa para su beneficio propio; o pueden llevar a cabo otras acciones menos honradas; o pueden optar por dejar la empresa, generando un proceso de selección adversa que deja dentro a su plantilla a los empleados más inmorales (Argandoña 2008a, 2008c).

La clave de este análisis es que las personas aprenden en sus acciones y en las acciones de los demás; que esos aprendizajes implican no solo conocimientos, sino también capacidades, actitudes, valores y virtudes; que esos aprendizajes dejan una huella importante en las personas, concretamente en su manera de actuar, de relacionarse con los demás y de reaccionar a las acciones de los demás. Y todo esto se produce en cada acción o decisión, porque, en el ámbito de las relaciones personales que tienen lugar dentro de una empresa, no

hay decisiones aisladas: la mentira actual se notará en el futuro, porque la próxima vez será más fácil.

Todo lo anterior nos lleva a la conclusión de que toda decisión se puede evaluar bajo tres dimensiones, que podemos llamar, sin demasiada precisión, económica, social y ética (Pérez López 1993). El problema radica en que, a menudo, las acciones se evalúan solo con criterio económico: en el ejemplo del banco, lo que motiva la decisión es la rentabilidad neta de la misma, una vez descontados los costes y riesgos, también económicos, esperados: las quejas de los clientes, la posible compensación de sus pérdidas, las penas impuestas por el regulador o la pérdida de reputación ligada al caso. Pero, según hemos apuntado antes, los otros resultados se producen también y son relevantes, en el largo y quizás también en el corto plazo, y frecuentemente no se producen en la misma dirección: lo que mejora los resultados económicos a corto plazo no siempre genera la adhesión de las personas o la calidad moral de sus acciones. Naturalmente, en una organización de fines económicos como un banco los resultados económicos tienen que estar presentes siempre, y vendrán a ser una condición necesaria para la decisión: si no genera un beneficio neto, mejor es no tomarla. Pero esto no resta relevancia a los otros dos criterios.

Más aún: en el largo plazo lo más relevante serán no los beneficios inmediatos de la decisión (salvo que de ellos dependa la continuidad de la empresa), sino la creación de un entorno en el que las personas estén dispuestas a aportar sus conocimientos y capacidades en servicio de la empresa y de sus clientes, y en el que esas personas desarrollen las capacidades distintivas que posibilitarán las ventajas competitivas de la organización. Con otras palabras, al juzgar la decisión a largo plazo, considerándola como parte de una cadena de decisiones tomadas por el directivo y por otras personas en la organización, lo más importante es que esas decisiones contribuyen a la continuidad de la empresa, que pasa por la colaboración de las personas y, por tanto, por el talante ético de sus decisiones. De este modo, lo más importante de la decisión no es su efecto externo, sino el impacto que tiene en las personas: en el directivo, si mejora o empeora su capacidad para tomar mejores decisiones en el futuro, y en los empleados, si facilita o dificulta su colaboración –y, en su caso, también de otros stakeholders: clientes, proveedores, etc.

Estos procesos de aprendizaje de conocimientos, capacidades, actitudes y virtudes no se pueden reducir a un conjunto de estándares, principios o normas, de acuerdo con un código, interno o externo a la organización. Son procesos de aprendizaje y desarrollo de virtudes morales, que determinan, a la larga, el carácter de las personas –del gerente, en primer lugar, pero también de los demás.

La adquisición de virtudes implica, primero, la sensibilización de las personas hacia los temas éticos: saber descubrir cuándo una decisión tiene una especial significación moral, y entender por qué; segundo, permite conocer qué hay que hacer en cada caso, aplicando a la situación concreta los principios morales generales; tercero, desarrollar la capacidad de hacer esto, y cuarto, desarrollar la voluntad necesaria para llevarlo a cabo, superando las dificultades y, sobre todo, la tentación de dejarse llevar por compensaciones a corto plazo (los resultados

económicos, el bonus, el aplauso de los jefes) a costa de las posibilidades de mejores acciones futuras (Abbà 1992, Argandoña 2011a).

3. No es fácil ser ético en la empresa

La conclusión de todo lo anterior es que la ética es necesaria para dirigir bien una empresa. No, o no solo, como condición para que la empresa sea rentable, bien reputada y con una legitimidad ganada en la sociedad, sino para que sea una buena organización que cumpla sus objetivos económicos, sociales y éticos tanto hoy como en el futuro. Y del mismo modo, un directivo será bueno no solo cuando sea profesionalmente competente, con los conocimientos y capacidades necesarios, sino cuando sea también ético –y, de alguna manera, no será un directivo ético si no trata de conseguir los conocimientos y aptitudes necesarios para cumplir con su deber.

Pero ser ético en la dirección de una empresa no es tarea fácil hoy en día, y esto lo debemos tener en cuenta también los que nos dedicamos al estudio, la investigación, la enseñanza y la promoción de la ética en la empresa.

En primer lugar, por la naturaleza de la tarea de dirigir. Las decisiones suelen ser complejas, hay poco tiempo para decidir y suele faltar información que parece necesaria. Los mercados ejercen una gran presión, sobre todo los mercados financieros y los accionistas, que reclaman altas rentabilidades en el corto plazo.

Hay mucha inercia en los procesos de decisión, sobre todo si afectan a un equipo de personas con objetivos y motivaciones distintos. La gestión de los equipos humanos puede ser muy compleja. Los sesgos cognitivos y volitivos condicionan los procesos. El peso de los incentivos puede ser muy grande: como decía Kenneth Andrew, un conocido profesor de estrategia de la Harvard Business School, “la gente acaba haciendo aquello para lo que le pagan”. A menudo, el éxito se convierte en una trampa, que condiciona las decisiones futuras. Los errores son inevitables, lo que invita a menudo a ocultarlos o justificarlos. Y mil dificultades más.

No menos importante es la escasa sensibilidad que las personas muestran por los temas éticos en la empresa. La dimensión ética de los problemas suele quedar oscurecida por la importancia que se da a otras dimensiones, sobre todo la económica: la persona vale por lo que contribuye, y aunque también contribuye con capacidades, valores y virtudes, lo único que figura claramente en la cuenta de resultados es el valor económico percibido, casi siempre a corto plazo.

Las empresas, sobre todo las grandes corporaciones organizadas jerárquicamente en divisiones y extendidas por varios países, desarrollan culturas burocráticas. Esto da lugar a sesgos que dificultan la comprensión ética de los problemas: por ejemplo, la tendencia a racionalizar las conductas (“todos

lo hacen”, “siempre se ha hecho de esta manera”, “si no lo hacemos nosotros, nuestros competidores lo harán”, “el mercado es una jungla”...), o los procesos de socialización (“esta es la manera de hacer negocios aquí”, “debes comportarte así si quieres ser ‘uno de los nuestros’...”), o la exigencia de lealtades desenfocadas (“me debo a la empresa”, “yo debo hacer lo que quiere mi jefe”)... En corporaciones grandes, los valores pasan a ser, a menudo, temas personales, que no se pueden trasladar al plano profesional. Las empresas se ven, a menudo, como entes amorales, éticamente neutros y, en definitiva, subordinados al valor económico.

Y todo esto se complica porque los valores dominantes en nuestra sociedad no respaldan la existencia de valores morales sólidos en las organizaciones. En efecto, somos individualistas; en nuestra sociedad domina la consecución de fines personales, no compartidos; somos utilitaristas: el valor de las cosas, de las personas y de las acciones se mide por los resultados, casi siempre materiales; somos emotivistas: los ciudadanos reaccionamos más ante lo que nos “hace sentir bien” que ante lo que es nuestro deber; hemos perdido buena parte del sentido de responsabilidad personal y estamos dominados por una concepción relativista de la ética (“estos son mis principios; son distintos de los tuyos, pero no tengo razones para sostener que los míos son mejores”).

Y esto nos lleva a otro bloque de dificultades para el ejercicio de la ética en la dirección de empresas: la manera como la introducimos –y aquí se agranda la responsabilidad de los que nos dedicamos profesionalmente a la ética en las organizaciones. A menudo aceptamos que, en el ámbito económico, los resultados que cuentan son solo o principalmente los económicos; por tanto, tratamos de justificar la ética por su contribución a la rentabilidad de las empresas.

Con frecuencia consideramos que la ética es un conjunto de restricciones impuestas desde fuera de la organización, por razones religiosas, políticas o culturales, o como responsabilidades que la sociedad demanda y que, por tanto, se imponen por razones de conveniencia, para ganar legitimidad, reducir riesgos o evitar problemas. No es, por tanto, la ética algo permanente, sino cambiante, de acuerdo con las preferencias y modas de la sociedad, en el tiempo y en el espacio.

La ética consecuencialista suele utilizarse a menudo en el ámbito de los negocios, probablemente porque resulta compatible con la economía convencional, que mide el valor de las acciones por sus resultados económicos y omite otros resultados como los mencionados más arriba. En la enseñanza de la ética nos basamos, a menudo, en dilemas morales, que avalan la tesis de que la calidad moral de las personas es irrelevante: lo importante es tener principios o criterios aplicables, de modo más o menos mecánico, a las distintas soluciones – y tratar de resolver los conflictos entre principios de la mejor manera posible... El carácter del decisor no es, pues, relevante, lo que acaba llevándonos a la conclusión de que en las empresas (y en la sociedad) no hacen falta personas moralmente íntegras y coherentes: la ética acabará convirtiéndose en un conjunto de reglamentos establecidos desde fuera, un listado de condiciones que hay que cumplir.

Y ofrecemos también una visión fragmentada de nuestra disciplina: una colección de éticas (utilitarista, deontológica, de las virtudes, del cuidado, feminista, egoísta, medioambiental...), que desorientan al directivo, que acabará tomando aquellas que le vengan mejor para sus fines personales.

En resumen, ser ético en la empresa no es tarea fácil. En las situaciones recogidas en los párrafos anteriores resultará muy difícil descubrir la dimensión ética de los problemas, tener a mano los criterios que tienen que considerarse en cada caso, disponer de tiempo e información para tomar la mejor decisión, tener la capacidad y autoridad necesarias para adoptarla, y la fuerza de voluntad para imponerla o, más difícil todavía, para convencer a otros, personas libres, de que esa es la solución que hay que adoptar, porque es la mejor para la empresa, para los clientes y proveedores, para los empleados, para los propietarios, para la sociedad y para cada uno de ellos.

4. La ética de las virtudes

Volvamos al caso práctico explicado más arriba. Lo realmente importante en él eran los cambios que tienen lugar en la persona que decide, cuando opta por tener en cuenta (o cuando prefiere ignorar) las consecuencias que su acción tiene sobre él mismo y sobre los demás, porque esos cambios son los que, en definitiva, explican cómo mejora su capacidad para tomar decisiones. Y es así cómo la ética entra en el proceso de toma de decisiones –no como algo añadido desde fuera, sino como una condición de ese mismo proceso de dirigir. Y éste es el objeto de las virtudes morales⁴.

Las virtudes son hábitos operativos adquiridos, que se desarrollan mediante la repetición deliberada, esforzada y voluntaria de actos que tratan de ser cada vez mejores. Este proceso de adquisición y crecimiento de las virtudes morales tiene lugar cuando el decisor se esfuerza por conseguir lo que es bueno para él y para los demás: cada vez que es capaz de resistir la tentación de hacer algo que es más agradable para él o que le produce beneficios inmediatos, para hacer algo que piensa que es mejor para él y para los demás, está desarrollando sus virtudes.

Desarrollar virtudes supone, en primer lugar, una capacidad intelectual: entender las consecuencias de las decisiones y aprender a buscar y valorar las alternativas; y luego una capacidad de la voluntad, para querer eficazmente la alternativa mejor, venciendo la resistencia que crea la satisfacción inmediata, el

⁴ La referencia clásica es, sin duda, Aristóteles (2009). Anscombe (1981) fue la que en 1958 reintrodujo las virtudes en la filosofía moral moderna, tras muchos años de olvido. Sobre las virtudes en la empresa, la literatura es ya muy abundante; cfr., por ejemplo, Abbà (1992), Argandoña (2011a, 2014), Arjoon (2000), Koehn (1995), MacIntyre (1987), Melé (2009), Pérez López (1990, 1991, 1993, 1998), Polo (1996), Solomon (1992), Williams (1986).

orgullo, el halago, etc. (Abbà 1992, Aquino 1990, Argandoña 2011a, Rhonheimer 1987).

¿Qué tiene que hacer un directivo para adquirir virtudes? Los hábitos se adquieren mediante la repetición de actos. Requieren, por tanto, el ejercicio de la voluntad, pero no se adquieren mediante “fuerza de voluntad”, sino, simplemente, llevando a cabo acciones “buenas” en sus distintas dimensiones. Al hacerlo, el decisor está aprendiendo a comportarse bien. Una persona no virtuosa puede llevar a cabo una acción buena, sea por sus buenas disposiciones naturales, sea por casualidad, o porque le interesa en un caso concreto; pero si le falta el entrenamiento de la virtud es fácil que se deje llevar por sus emociones y deseos.

Ahora bien, ¿no estamos exigiendo unas capacidades sobrehumanas a ese directivo? No: la adquisición de virtudes desarrolla la capacidad de identificar los problemas éticos en las decisiones que se han de tomar; el hábito de entender la naturaleza moral de esos problemas y los criterios que harán posible su solución; la capacidad de encontrar alternativas factibles y moralmente correctas, y la fuerza de voluntad para ponerles en práctica. Esto resuelve las dificultades con las que se encuentra el directivo cuando trata de actuar de manera éticamente correcta, al tiempo que consigue los resultados económicos y sociales que le exige su profesión.

El ejercicio de las virtudes no significa necesariamente que las decisiones que toma el agente sean las mejores desde el punto de vista técnico, económico o político, porque sus conocimientos y capacidades son limitados. Pero el desarrollo de las virtudes le permitirá avanzar continuamente en esa dirección.

Una consecuencia de todo lo anterior es que, en el ámbito de la empresa, la ética no consiste solo o fundamentalmente en la aplicación de normas, códigos o principios establecidos desde fuera, ni en una valoración de los costes y beneficios de cada decisión. Responde a la racionalidad económica, pero no solo a ella, porque en la vida real las decisiones van mucho más allá de la elección de medios para la consecución de fines dados: los fines mismos son objeto de elección –y la racionalidad económica no tiene nada que decir sobre la elección de fines.

Y éste es un proceso dinámico, que dependerá de los aprendizajes de los agentes: cada vez que toma una decisión, el directivo va desarrollando, positiva o negativamente, su capacidad para tomar buenas decisiones en el futuro. De modo que el carácter ético de una decisión dependerá del desarrollo de la capacidad moral del agente, es decir, de su capacidad para conocer en cada ocasión qué es lo bueno y de su capacidad para hacerlo, venciendo las resistencias (primeramente, las internas del propio agente) que le dificultan llevarlo a cabo (Pérez López 1991). Esto es lo que queremos decir cuando afirmamos que la ética consiste en el desarrollo de las virtudes.

De alguna manera, el directivo ético “cambia” las preguntas, lo que no resulta fácil cuando no se desea ese cambio (“si la estrategia anterior ha dado buenos resultados económicos, ¿por qué cambiarla?”), o no se puede llevar a cabo (cuando uno se encuentra atrapado en unas costumbres y rutinas cuyas consecuencias no acaba de valorar), o no se sabe cómo llevarlo a cabo (porque

no se identifican las causas profundas de los mismos) o porque, aunque se desea, no se tiene la capacidad para hacerlo (porque faltan las virtudes necesarias en los decisores).

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

Esto nos lleva a una conclusión importante: muchas decisiones inmorales, antes que inmorales, son malas decisiones. O mejor, el hecho de que sean inmorales pone de manifiesto que son malas, aunque arrojen resultados económicos positivos. Y, por tanto, muchos directivos corruptos o deshonestos son, ante todo, malos directivos.

Una última observación: es posible que, ante estas propuestas, un directivo no se atreva a ponerlas en práctica, porque, aunque son racionales, pueden no ser suficientemente convincentes. Una persona que no practica habitualmente la virtud de la justicia, que no ha desarrollado el hábito de ser justa en todas sus decisiones, puede no entender por qué debe comportarse siempre tratando de dar a cada uno lo suyo, frente a la alternativa de aprovechar las oportunidades que se le puedan presentar de obtener un beneficio personal a corto plazo, faltando a la justicia. No es algo anómalo: ya hicimos notar que la virtud desarrolla la capacidad de entender por qué hay que ser ético, de identificar las oportunidades de serlo, de buscar la mejor manera de conseguirlo y de tener la fuerza de voluntad para hacerlo. Pero nadie nace siendo virtuoso. Los argumentos teóricos, los códigos de conducta, los incentivos (premios y castigos) y el apoyo social pueden mover a empezar a actuar de manera virtuosa; en la medida en que el directivo persevera en ese intento, estará desarrollando su capacidad futura para seguir adelantando. Y ese proceso no tiene fin: siempre podrá ser más ético.

Referencias

Abbà G., (1992), *Felicidad, vida buena y virtud*, Ediciones Internacionales Universitarias, Barcelona.

- Allouche J., Laroche P., (2005), "A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 57, p. 8-41.
- Anscombe G.E.M., (1981), *Modern Moral Philosophy*, en *The Collected Philosophical Papers of G. E. M. Anscombe*, Oxford University Press, vol 3, Oxford.
- Aquino Tomás de, (1990), *Suma de Teología*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.
- Argandoña A., (2008a), "Consistency in decision making in companies", presentado al Seminario "Humanizing the firm and the management profession", IESE, Barcelona, 30 de junio – 2 de julio.
- 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*. The Witherspoon Institute, Princeton.
- Argandoña A., (2008c), "Integrating ethics into action theory and organizational theory", *Journal of Business Ethics*, vol. 78, n. 3, p. 435-446.
- 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*. Edusc, Roma.
- Argandoña A., (2011b), "La ética y la toma de decisiones en la empresa", *Universia Business Review*, vol. 30, p. 22-31.
- Argandoña A., (2012), "¿Qué es y qué no es la Responsabilidad Social?", *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, vol. 1, p. 1-14.
- Argandoña A., (2014), "La ética en la empresa y la ética del directivo", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 59, p. 9-23.
- Aristóteles (2009), *Ética a Nicómaco*. Tecnos, Madrid.
- Arjoon S., (2000), "Virtue theory as a dynamic theory of business", *Journal of Business Ethics*, vol. 28, p. 159-178.
- Koehn D., (1995), "A role for virtue in the analysis of business practice", *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, n. 3, p. 533-539.
- Kurucz E.C., Colbert B.A., Wheeler D., (2008), "The business case for corporate social responsibility", en Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Seigel D. (eds.), *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford.
- MacIntyre A., (1987), *Tras la virtud*. Editorial Crítica, Barcelona.
- Margolis J.D., Walsh J.P. (2003), "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, p. 268-305.
- Melé D., (2009), *Business Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations*, Palgrave, Houndmills.
- Murdoch I., (1971), *The Sovereignty of Good*, Schocken Books, New York.
- Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L. (2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, vol. 24, p. 403-441.
- Pérez López J.A., (1990), "I am the boss. Why should I be ethical?", in Enderle G., Almond B., Argandoña A. (eds.), *People in Corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, Kluwer, Dordrecht.

- Pérez López J.A., (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Rialp, Madrid.
- Pérez López J.A., (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- Pérez López J.A., (1998), *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao.
- Polo L., (1996), *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Unión Editorial, Madrid.
- Rhonheimer M., (1987), "Moral cristiana y desarrollo humano", in Sarmiento A., Rincón T., Yanguas J.M., Quirós A. (eds.), *La misión del laico en la Iglesia y en el mundo. VIII Simposio Internacional de Teología de la Universidad de Navarra*, EUNSA, Pamplona.
- Solomon R.C., (1992), *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Williams O.F., (1986), "Can business ethics be theological? What Athens can learn from Jerusalem", *Journal of Business Ethics*, vol. 5, p. 473-484.

Antonio Argandoña

Emeritus Professor of Economics and Business Ethics, "la Caixa" Chair of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance
IESE Business School
Via Avenida Pearson, 21
(Cap) 0803 Città: Barcelona (Spain)
E-mail: AArgandona@iese.edu