

---

# ¿Es posible una definición de integridad en el ámbito de la ética empresarial?

## *Is it Possible a Definition of Integrity in the Business Ethics Field?*

RECIBIDO: 7 DE OCTUBRE DE 2015/APROBADO: 12 DE MAYO DE 2016

---

### MAGDALENA BOSCH

Profesora Titular de Ética en la Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona)

mbsch@uic.es

### RITA CAVALLOTTI

Profesora de Pensamiento Social en la Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona)

rcavallotti@uic.es

**Resumen:** La integridad es uno de los valores a los que se hace más referencia en el ámbito de la ética de la empresa, y la literatura de los últimos años muestra que todos los autores la consideran fundamental. Sin embargo, nos encontramos ante una paradoja: las referencias a la integridad son muy numerosas, pero nadie explica en qué consiste.

Una revisión exhaustiva de la literatura permite identificar al menos cuatro rasgos que se repiten, de un modo u otro, en las diversas maneras de comprender la integridad. Estos cuatro rasgos comunes a la mayoría de los autores son: justicia, coherencia, principios rectos y recta motivación. Si nos apoyamos en la ética de la virtud podemos elaborar una definición de integridad.

**Palabras clave:** Aristóteles, Integridad, Virtud, Justicia, Coherencia, Principios rectos, Motivación.

**Abstract:** Integrity is one of the more commented values on Business Ethics. Literature of the last years shows that everybody considers integrity as fundamental. Nonetheless we chance upon a paradox: there are lots of references to integrity, but nobody explains what integrity it is.

A thorough review of the literature allows us to identify four common characteristics in the different ways of understanding integrity. These are justice, consistence, upright principles and upright motivation. On the basis of Aristotelic Ethics we can find the comprehensive meaning of integrity.

**Key words:** Aristotle, Integrity, Virtue, Justice, Consistence, Upright Principles, Motivation.

## INTRODUCCIÓN

En todos los equipos de trabajo juega un papel fundamental el factor humano. Esto exige que la integridad rija la dinámica del grupo. En los diversos niveles, individual y colectivo, se demuestra imprescindible, tanto por las relaciones interpersonales, como por los efectos que éstas tienen a largo plazo. Además, las corporaciones necesitan una imagen y una realidad acorde con la Responsabilidad Social Corporativa. Esto ocurre a nivel interno y, por lo que afecta a las dinámicas de grupo, dentro de las colectividades, pero también sucede fuera del grupo: en su aspecto externo o de imagen de la empresa. Desde las dos perspectivas, la integridad tiene un efecto sobre los beneficios.

A pesar de tan recurrentes apelaciones a la integridad, no contamos aún con una definición generalmente aceptada. Es difícil determinar una descripción. Lo que elaboramos en este artículo es un análisis de los rasgos esenciales citados en las publicaciones más relevantes. El estudio de las características más precisas, comunes a varios autores, es un primer paso para ello.

El siguiente paso es la revisión del significado de esos rasgos en los autores estudiados para concretar su sentido. De esa revisión se concluye que, según una variedad de autores que coinciden en este punto, hay cuatro características –justicia, coherencia, principios rectos y recta motivación– que pueden tomarse como elementos de la integridad. Sus exposiciones tienen enfoques diferentes, sus aproximaciones a la integridad siguen recorridos y se refieren a conceptos también distintos; pero en esos cuatro puntos hallamos una implícita coherencia.

Finalmente, una vez establecidos estos requisitos que definen la integridad, la ética aristotélica arroja luz sobre ellos y sobre su identificación con la virtud.

### I. NECESIDAD Y DIMENSIONES DE LA INTEGRIDAD

La literatura científica de los últimos veinte años en el ámbito de la ética empresarial destaca la importancia de la integridad en las personas y en las organizaciones. Se busca y se hace referencia a la integridad al tratar de los más variados aspectos de la empresa en todas sus dimensiones; en el ámbito de instituciones a las que no se considera propiamente desde el punto de vista empresarial, sino quizás político o educativo; en todas las organizaciones en las que hay equipos humanos, grupos de individuos en los que el factor humano

tiene importancia y tiene impacto. El motivo de este protagonismo es que los equipos humanos y los individuos desarrollan sus conductas de tal modo que no basta el conocimiento para regularlas. Es decir, no basta una buena teoría ética para conseguir comportamientos adecuados. Como señala Melé, “No es suficiente conocer lo correcto. El comportamiento moral requiere una firme adherencia al bien humano siguiendo buenos principios con voluntad fuerte”<sup>1</sup>.

Si falta integridad las relaciones humanas dentro de la empresa se corrompen y, tarde o temprano, afectan al beneficio. De hecho, lo contrario a la integridad es la corrupción<sup>2</sup>. Actuar sin integridad corrompe a la persona agente y a las demás que con ella interactúan; y genera desconfianza, tan perniciosa para los negocios y los mercados. En efecto, la relación entre beneficio e integridad es una cuestión ampliamente estudiada y debatida, y son varios los autores que defienden que existe un estrecho vínculo entre ambas, a veces más plausible en el largo plazo<sup>3</sup>.

Palanski, Kahai y Yammarino<sup>4</sup>, por su parte, han estudiado cómo la transparencia, el comportamiento íntegro y la confianza pueden ser efectivos a nivel de grupo, y así se observa en el análisis de las relaciones y su influencia en el funcionamiento del grupo. En su libro *¿Para qué sirve realmente la Ética?*, Cortina también pone en relación la integridad con la confianza<sup>5</sup>.

La importancia de la integridad en los equipos humanos se constata tanto en el ámbito de la comunidad como en el de los individuos. Quinn aporta la fundamentación de la integridad basada en la comunidad y examina cómo la comunidad puede corroborar o disminuir la integridad de un individuo; y también cómo puede ayudar a recuperar la integridad de un sujeto si ésta ha sido mermada o perdida<sup>6</sup>. Otros autores se han focalizado en los aspectos de la integridad personal y su importancia en el nivel corporativo para crear una cultura de la integridad<sup>7</sup>.

También hay numerosos estudios que parten del punto de vista corporativo. Podría afirmarse que la Responsabilidad Social Corporativa (CSR), a la que tanto se ha aludido últimamente, es en realidad una tendencia a buscar

---

1 Melé, D. (2009), p. 210.

2 Ver Paladino, M.; Debeljuh, P. y Delbosco, P. (2007).

3 Melé, D. (2009), p. 13.

4 Ver Palanski, M.; Kahai, S. y Yammarino, F. (2011).

5 Cortina, A. (2013), p. 25.

6 Ver Quinn, C. (2009), pp. 189-197.

7 Ver Duggar, J. W. (2009).

una buena definición de la “integridad corporativa”. En esa línea, Maak procura una definición válida y concreta las siete “C” de la integridad: compromiso, conducta, contenidos, contexto, consistencia, coherencia y continuidad<sup>8</sup>.

Otro punto de vista original es el de Brown, quien aborda la cuestión de la integridad corporativa y del liderazgo desde la perspectiva civil<sup>9</sup>. Esto supone que las corporaciones sean vistas como miembros de la sociedad civil, los miembros de la corporación se vean como ciudadanos, y las decisiones corporativas estén guiadas por normas civiles. La integridad corporativa, desde esta perspectiva, requiere que los patrones de comunicación que configuran las relaciones interpersonales en el trabajo manifiesten la norma cívica de la reciprocidad y reconozcan la necesidad cierta y el derecho de participar. Puesto que los líderes son miembros de las relaciones corporativas, su integridad estará determinada por la integridad de esas relaciones interpersonales y por sus esfuerzos por mejorarla.

Si nos centramos en los líderes encontramos la afirmación de Singh, según la cual el liderazgo requiere un equilibrio entre tres requisitos: energía, experiencia e integridad<sup>10</sup>. Cuando estos están sincronizados, liberan el potencial latente en cualquier organización. Aparte de la interacción de estas tres piezas de engranaje del liderazgo, es la integridad la que asegura que una empresa avanza en la dirección correcta, con el punto de mira en el bien colectivo más que en motivos egoístas. De ahora en adelante los líderes deben pasar primero el test mordaz de la integridad. Singh sugiere incluso un árbol de decisiones y una *checklist* como ayuda al proceso de selección.

## II. FALTA UNA DEFINICIÓN DE ‘INTEGRIDAD’, PERO ES DIFÍCIL CONSEGUIRLA

Como ya se indicado, la literatura sobre la integridad confirma este fenómeno algo singular: se reconoce unánimemente su importancia y su necesidad; pero a la vez se observa la dificultad de definirla<sup>11</sup>.

---

8 Maak, T. (2008), pp. 353-368.

9 Ver Brown, M. T. (2005).

10 Ver Singh, J. (2008), pp. 733-745.

11 Ver Solomon, R. C. (1992); Paine, L. S. (1994); Graham, J. L. (2001); Kohen, D. (2005); Kohen, D. (2005); Audi, R. y Murphy, P. (2006); Gosling, M. y Huang, H. (2009); Audi, R. (2012).

Parece evidente que cuanto mejor definida esté la integridad mayor será la fuerza que pueda tener como valor moral efectivo. Por ejemplo, Kohen señala la gran importancia que tiene la integridad en el mundo de la empresa, especialmente tras algunos escándalos de envergadura mundial en el mundo de los negocios. La mayoría de los empleados la perciben, tras estos sucesos, como una demanda inmediata, y las empresas procuran reforzar su fomento<sup>12</sup>.

Se produce la paradoja de que, en esos mismos ámbitos en que se reclama la integridad, no existe una definición clara de ella. Así lo han hecho notar Audi y Murphy cuando señalan que no existe tal definición. A pesar de que ha habido varios intentos de definirla, no han cuajado en una descripción que haya sido aceptada de manera general en el ámbito de la ética empresarial. En 2006 ellos mismos hicieron un estudio exhaustivo y señalaron las aportaciones más destacadas sobre el tema: Diamond, que entiende la integridad como coherencia con los propios principios; Dalla Costa, que subraya su necesidad en los negocios; Paine, que la propone como una cualidad de autogobierno moral; o Goodstein, que se fija especialmente en la relación de la integridad con la comprensión del yo<sup>13</sup>. Todos ellos son, en efecto, elementos presentes en la integridad, pero no se ha comprobado si de ellos podríamos deducir una definición esencial.

Una de las estrategias de definición ha sido procurar describir cuáles son las acciones propias de la integridad. Varios autores lo han hecho, pero la descripción de conductas queda siempre limitada a lo que es solamente externo. El estudio externo de la integridad presenta, al menos, dos problemas:

- Primero, es fácil que un estudio externo cristalice en normas. Varios autores han visto que los planteamientos éticos basados en cumplir normas fracasan por su falta de sentido y estabilidad y ven necesaria la interiorización de valores morales. Como propuso Hartman “Mejor virtud que principios y mejor carácter que virtud”<sup>14</sup>. “El carácter es el todo del que las virtudes son los componentes”<sup>15</sup>. En el contexto de su propuesta se entiende que es necesario un proceso de interiorización. Sólo las conductas profundamente arraigadas en la personalidad son duraderas. La diferencia es grande: el capital humano de una empresa requiere la estabilidad. La efectividad o corrección no fiables a medio y largo plazo carecerían de valor.

---

12 Kohen, D. (2005), p. 125.

13 Audi, R. y Murphy, P. (2006), pp. 3-21.

14 Hartman, E.M. (1998), pp. 547-559.

15 Hartman, E.M. (1998), p. 550.

- Segundo, que las acciones, por sí mismas, pueden tener un valor moral relativo e incierto, porque la moralidad depende también de la motivación, que no es un elemento externo<sup>16</sup>. La motivación es por sí misma una dimensión moral, es decir, un aspecto esencial de la moralidad de las acciones. Audi ha estudiado este tema y muestra cómo un acto éticamente correcto, además de la bondad de los hechos, requiere la bondad de la intención del sujeto. La voluntariedad de un acto viene determinada tanto por el conocimiento como por la voluntad; en otras palabras, por la dimensión cognitiva y motivacional. También podemos decir, en la terminología empleada por Audi, que resultan decisivos los deseos y las creencias<sup>17</sup>. No son los hechos externos los que se pueden evaluar moralmente, sino las acciones libres. En efecto, es la libertad una de las fuentes de moralidad de la acción humana. Todo comportamiento íntegro la requiere. No hay integridad sin una motivación recta.

Putnam toma la integridad en un sentido de coherencia del sujeto consigo mismo: con sus propios principios. En consecuencia, afirma de modo provocativo que la integridad parece hallarse libre de contexto. La integridad podría ser la virtud de terroristas y ladrones. Este autor explica la integridad como aplicable a diferentes niveles de desarrollo moral. El resultado es que el contenido de la virtud viene a ser más sustantivo y consistente, lógicamente, cuanto más alto es el nivel de desarrollo moral<sup>18</sup>. Es decir, la integridad no sería realmente una virtud, sino una habilidad o, a lo sumo, una capacidad de ser coherente y lógico con ciertos principios. Pero si los principios no son correctos, si las guías de la conducta no son la justicia y el bien, entonces ni la mera coherencia interna ni la lógica de los hechos son suficientes para considerarse virtuosos de por sí. Los ejemplos de los terroristas y los ladrones son muy elocuentes: sus conductas pueden ser coherentes con sus deseos o con sus ideologías; pueden ser perfectamente lógicos partiendo de principios equivocados. La coherencia es un requisito necesario, pero no suficiente de la buena conducta y de la integridad.

Por otro lado, Solomon considera el sentido de integridad como coherencia, pero en relación con un contexto, un orden externo. En ese sentido, Solomon sostiene que “la integridad no es ella misma una virtud, puesto que es más bien una síntesis de virtudes, trabajando juntas para formar un todo coherente. Esto es lo que llamamos, en sentido moral, carácter. La palabra inte-

---

16 Hartman, E.M. (1998), pp. 547-559.

17 Audi, R. (2012), pp. 273-291.

18 Ver Putman, D. A. (1996), pp. 237-246.

gridad significa compleción, compleción de virtud, compleción como persona; totalidad en el sentido de ser una parte integral de algo mayor que la persona –la comunidad, la corporación, sociedad, humanidad y cosmos”<sup>19</sup>. Esta aproximación también incide en la coherencia, pero la entiende como un vínculo del sujeto con un orden que existe fuera de él, y no como una mera correspondencia entre las propias ideas y las propias acciones.

Comprender la integridad y su importancia exige asumir su vínculo necesario con la justicia y el comportamiento recto. Cuando apelamos a la integridad presuponemos que es una virtud o algo intrínseco a la virtud. La cuestión que emerge de las observaciones precedentes, en la medida en que se reconoce el carácter eminentemente personal e interno de la integridad, es la pregunta por su condición de virtud. Así, van Hooft muestra que la integridad es una virtud ejecutiva que se relaciona con el bienestar existencial de un agente<sup>20</sup>. Este bienestar deberá analizarse y responder a valores seguros. Se trata de un bienestar existencial, en el sentido de que lo más esencial de la persona es lo que se halla en un orden tal que produce armonía en la personalidad, en su interior y en su conducta externa.

Esta idea de orden es una alusión implícita a la justicia, puesto que todo orden se crea a partir de un fin o por una ley. Para que el orden prevalezca es necesario ajustarse a la dirección que el orden existente indica. Estar en armonía con el cosmos exige el seguimiento de la ley natural. Si consideramos la ley natural como participación de los seres humanos en la ley universal, hallamos la justicia como condición de la conducta humana correcta.

### III. LOS RASGOS ESENCIALES DE LA INTEGRIDAD

La revisión de las aportaciones más destacadas nos ha llevado a vincular la integridad con la virtud y a identificar al menos cuatro condiciones imprescindibles: justicia, coherencia, buenos principios y motivación recta. Si pudiéramos considerar que éstos son los rasgos esenciales de la integridad, podríamos conseguir la definición tan buscada. ¿Hay razones suficientes para aceptarlo de ese modo?

La justicia es la virtud capital que se refiere a las transacciones, al dar y recibir. Por extensión, la justicia debe regir el trato con los demás cuando lo que

---

19 Solomon, R. C. (1992), p. 38.

20 Ver van Hooft, S. (2001), pp. 135-149.

damos o recibimos es respeto, atención, comprensión. Si entendemos la justicia en sentido amplio podemos tomarla como resumen de las actitudes que se exigen a la integridad y se refieren al trato con los demás. La mayoría de los autores incluyen esta dimensión en la integridad.

Kohen<sup>21</sup>, por ejemplo, ha explorado las tradiciones espirituales más importantes, buscando los valores religiosos que se corresponden con la integridad. Un aspecto común es que todos proponen buscar el “verdadero yo”, mientras que el “yo egoísta” debe abandonarse; y esto tiene dos manifestaciones esenciales: la compasión y la autocrítica.

En efecto, uno de los rasgos comunes al cristianismo, el budismo y el confucianismo es la compasión. Si tomamos este rasgo en un sentido amplio, vemos que una condición básica de la integridad es la correcta relación con las demás personas. Nunca consideraríamos íntegra a una persona que esté dispuesta a infligir daño a los demás en su propio provecho, que no mantenga respeto por los otros. También podríamos decir que la calidad moral de las personas se manifiesta especialmente en su capacidad de relación con los demás.

Vinculada a la compasión está la capacidad de empatía y de ser receptivos. Se trata de reconocer la igualdad esencial entre los seres humanos, de reconocer a los demás como semejantes. Implícitamente, las actitudes de acogida suponen el reconocimiento de la dignidad y los derechos de los demás. Del mismo modo, ser receptivos supone abrirse a ayudar y aprender. Por ese motivo, paradójicamente, “cuanto menos receptivos somos, más huecos nos encontramos”<sup>22</sup>.

El otro rasgo esencial en la relación con los demás es la capacidad de autocrítica o “dudar de nosotros mismos”. La persona íntegra tiene capacidad de autocrítica, revisa su propia conducta con la disposición de rectificar errores y de tener en cuenta la opinión de los demás<sup>23</sup>. La relación entre la autocrítica y el ser receptivo es muy estrecha. El exceso de confianza en uno mismo disminuye la disposición a tener en cuenta puntos de vista diversos al propio, y esa disposición es necesaria tanto para la calidad moral de un directivo como para su eficacia.

---

21 Kohen, D. (2005), pp. 125-136.

22 Kohen, D. (2005), p. 131.

23 Kohen, D. (2005), p. 132.



Todos estos aspectos del trato con los demás, a saber, sinceridad, compasión, autocrítica y empatía, están incluidos en la justicia. Esta virtud capital se refiere a las relaciones con los demás, en todas sus facetas. En cualquiera de ellas podemos ser justos o injustos. Y todas estas cualidades incluidas en la justicia se han mostrado, a la vez, como requisitos de la integridad. Parece razonable, pues, admitir la justicia como uno de los rasgos esenciales de la integridad.

Otro grupo de características de la integridad quedan incluidas en la coherencia. Dejando de lado la coherencia universal, que hemos vinculado a la justicia, sigue habiendo modos diversos de entender la coherencia a nivel personal, aunque la diferencia es sólo aparente: una dimensión externa y otra interna. Externa sería la coherencia que los demás perciben de mi conducta e interna es la coherencia que yo experimento en mi actuar. Unos la entienden más bien como la unidad de la persona en diversas circunstancias; otros como la unidad interna entre pensamientos y actuación. La primera consiste en mantener una coherencia de comportamiento en contextos distintos: íntegra sería entonces la persona que mantiene un comportamiento coherente en casa y en la oficina<sup>24</sup>. Se trata de un tipo de carácter que se manifiesta en la actividad diaria, que no se puede valorar sólo por los resultados, y que supone un marco general personal<sup>25</sup>. Ese marco no es en realidad algo diferente a los propios principios y la coherencia con ellos. En ese sentido se puede decir que la coherencia de actuación en contextos diversos es fruto de la coherencia interna personal. Fontrodona y Sanz evidencian cómo la integridad está indisolublemente ligada a la coherencia. “Cuando una persona es íntegra, existe una coherencia entre lo que piensa, dice y hace. Además sus ideas y valores respetan principios morales universales y reflejan un compromiso con la realidad y con los demás seres humanos”<sup>26</sup>.

Diamond considera que la coherencia interna personal define la integridad: íntegro es quien es leal a los propios principios, y lo ejemplifica con la conducta de un oficial nazi que actúa con esa coherencia. Así, según Diamond, el oficial nazi actúa con integridad<sup>27</sup>. Audi y Murphy muestran cómo en el ejemplo se puede ver, precisamente, lo contrario, puesto que los principios a los que obedece ese oficial son perversos. De este modo se pone de relieve que

---

24 Ver Audi, R. y Murphy, P. (2006), p. 7.

25 Ver Audi, R. (2012), p. 274.

26 Fontrodona, J. y Sanz, P. (2015), p. 16.

27 Ver Diamond, C. (1992), p. 619.

ese tipo de coherencia interna no es suficiente: la lealtad a uno mismo es una condición necesaria pero no suficiente de la integridad. Es posible que alguien sea fiel a unos valores corruptos<sup>28</sup>. En tal caso, a pesar de su coherencia personal, no podemos considerar que sea una persona íntegra. Es decir, que la coherencia personal debe estar vinculada a valores nobles. Kohen<sup>29</sup> lo plantea de modo parecido: alguien podría ser coherentemente perverso, coherente con su maldad; “y nadie dirá que el perverso es una persona íntegra”. Van Hooft también considera la coherencia como una definición demasiado simple de integridad. Este autor se ha fijado en la necesidad de que la integridad sea algo global, de todo el sujeto<sup>30</sup>.

Tal como se insinuaba ya en la sección anterior, la coherencia ha de vincularse a principios rectos. Sólo así podemos considerarla un rasgo esencial de la integridad. Una persona íntegra necesita ambas cosas: principios y congruencia con ellos. Estas dos condiciones pueden observarse en la conducta a través de sus consecuencias y requieren tanto la dimensión interna como la externa. Es decir, actuación acorde con los principios y actos que se mantienen acordes unos con otros a través de situaciones diversas.

Hemos visto antes que uno de los rasgos más profundos de la integridad es la adecuada motivación. Varios autores han estudiado este aspecto y coinciden en valorarlo como parte decisiva de la integridad. Uno de los análisis más recientes es el de Audi<sup>31</sup>. En su artículo explica cómo la moralidad requiere buenos motivos de actuación, no sólo acciones. Es decir, no basta la corrección externa de la actuación, es necesario también que internamente el comportamiento esté motivado por razones correctas.

Van Hooft<sup>32</sup> recoge la idea aristotélica de virtud y subraya la necesidad de que el sujeto virtuoso actúe correctamente porque es correcto, es decir, que la razón y el motivo de su actuación sean la bondad: se hace algo porque es bueno hacerlo. También Hartman entiende que la verdadera educación moral requiere fomentar la motivación bien orientada<sup>33</sup>, porque la moralidad de las acciones depende de si se realizan por buenas razones. Brown defiende que la integridad institucional requiere que una institución pueda tener un motivo o

---

28 Ver Audi, R. y Murphy, P. (2006), p. 6.

29 Kohen, D. (2005), p. 126.

30 Ver van Hooft, S. (2001), p. 144.

31 Ver Audi, R. (2012), p. 275.

32 Ver van Hooft, S. (2001).

33 Ver Hartman, E. M. (1998).

una razón diversos del puro beneficio económico. Aplicado a la dinámica de la empresa, se observa la necesidad de tener propósitos valiosos distintos del provecho<sup>34</sup>.

Encontramos así una confirmación argumentada de que uno de los rasgos esenciales de la integridad es la recta motivación, con todos los matices que se han analizado. Esta recta motivación consiste en una motivación diligente orientada a los fines. Es decir, una motivación consciente y libre, algo que se elige de verdad, una preferencia deseada sinceramente. Y la dirección de ese deseo es el fin bueno, el fin correcto.

#### IV. UNA NUEVA DEFINICIÓN DE INTEGRIDAD CON BASE ARISTOTÉLICA

En el apartado anterior hemos propuesto la justicia como uno de los rasgos esenciales que definen en parte la integridad, y hemos sostenido que las personas íntegras tienen capacidad de compasión y empatía. Esto significa que, en la práctica, las personas íntegras no procurarán daño a los demás, que guiarán su comportamiento por los valores de respeto y solidaridad. En consecuencia, no buscarán el propio beneficio a costa de infligir un perjuicio. Esto no se refiere a la legítima competencia entre colegas y compañías, sino a evitar comportamientos ilegítimos. Por ejemplo, el engaño, el desprecio y cualquier forma de *mobbing* o acoso laboral, el incumplimiento de contrato, la apropiación indebida, el tráfico de influencias, la prevaricación, el soborno, la extorsión... Una persona íntegra rechazará estos modos de conducta.

Para comprender la capacidad humana de justicia, en este sentido amplio de respeto y estima a los demás, podemos apoyarnos en la teoría aristotélica de los tipos de amistad. Aristóteles distingue tres clases: la amistad por placer, la amistad por interés y la amistad verdadera<sup>35</sup>. La amistad por placer y la amistad por interés se dirigen a un objeto que no es la persona misma. El placer y el interés son pasiones orientadas a la propia satisfacción.

La justicia y la solidaridad exigen trascender la inclinación al propio beneficio y eso sólo es posible si hay capacidad de buscar un bien mayor que el placer y la utilidad. Sólo así se puede querer el bien común: se puede recono-

---

34 Ver Brown, M. T. (2005).

35 *Ética a Nicómaco*, VIII, caps. 1-6.

cer el bien de los demás como bueno y no como una agresión, o en su aspecto de competitividad. Desde mi deseo de bien por encima de placer y utilidad puedo comprender que la proyección profesional de otra persona es un bien. Desde mis pasiones difícilmente veré otra cosa que un obstáculo al cumplimiento de mi propio deseo de escalar profesionalmente. Desde sentimientos más espirituales podemos reconocer lo bueno, aunque no sea placentero o útil. Este es el esquema que sigue Aristóteles para explicar los tres tipos de deseo de los que es capaz el ser humano<sup>36</sup> y los tres tipos de amistad. El deseo de lo placentero y el deseo de lo útil, necesariamente presentes en todo sujeto, han de ser superados para ser capaces de aspiraciones solidarias.

En la definición que estamos elaborando otro rasgo esencial de la integridad es la coherencia. Habíamos visto que la coherencia se refería a la concordancia entre unos principios de actuación y el comportamiento concreto. Y que esta coherencia podía ser captada exteriormente o interiormente. Sin embargo, quedaba abierta la cuestión sobre la bondad de esos principios, porque un ladrón también podría ser fiel a sus principios y actuar de acuerdo con ellos, pero no por eso diríamos de él que es una persona íntegra. Por eso es necesario que los principios sean buenos.

Quienes son capaces de orientar la conducta al bien (también cuando es necesario ir más allá del propio interés) son capaces de mantener la coherencia. En otras palabras, quienes desean lo bueno porque es bueno –no sólo cuando es placentero, ni porque es útil– demuestran que tienen por fin el bien como tal y lo pueden mantener en todo tipo de actividad. Efectivamente, si hay motivación por lo bueno en tanto que bueno, habrá integridad en cualquier circunstancia.

Aristóteles afirma que bien y excelencia se identifican siempre con la felicidad, pero no interpretada de cualquier manera: para Aristóteles la felicidad consiste en la mejor autorrealización en tanto que seres humanos y supone el desarrollo personal de las facultades superiores hacia el bien y lo mejor. Es decir, el fin último se acaba identificando con la bondad: la excelencia presupone la bondad. Ser feliz tiene como presupuesto realizarse uno mismo del mejor modo, actuar del mejor modo, amar el bien<sup>37</sup>. ¿Cuál es la parte objetiva de esto? Que el bien humano debe ser del ser humano en cuanto tal, que eso exige un orden entre las partes internas de la persona y que no se ha de otor-

---

36 *Ética a Nicómaco*, 1155 b.

37 *Ética a Nicómaco*, libro I, cap. 7.

gar el gobierno a la pasión, sino a la razón; porque ella es capaz de ver más allá del afán de poder y del utilitarismo. Sólo así se pueden conseguir la excelencia y la autorrealización.

La autorrealización es siempre asequible. Realizarse del mejor modo, llegar a la excelencia, significa procurar desarrollar las propias facultades y talentos. La medida, por tanto, es relativa a cada uno. Se trata de ser lo mejor que cada uno puede ser. Por ejemplo, ser el mejor profesional que yo puedo ser: así se salva el escollo de la competencia y la posibilidad de que otros tengan talentos de los que uno carece. La otra parte de la cuestión es sobre si hay fines mejores que otros. La respuesta es que sí. En efecto, aquel cuya motivación es la riqueza quizás quede satisfecho, pero no está realizando lo mejor de sí mismo en tanto que ser humano.

Entre los rasgos esenciales de la integridad mencionamos la motivación por el bien como tal. Es decir, además de su efectividad debemos valorar la importancia que tiene en sí misma, por el bien que comporta. En esto consiste la recta motivación de la integridad: en que ha de ser apreciada con motivación de bien: porque es buena y es un bien importante para las personas.

Como afirma Melé, la integridad confiere unidad en la toma de decisiones. Por eso otorga una “plenitud” a la persona<sup>38</sup>. En efecto, cada virtud contribuye a reforzar algún aspecto de la actuación. La integridad, como requiere varias virtudes y diversas condiciones en la actuación, confiere unidad. Esa unidad se realiza de modo activo y eficaz en el proceso mismo de actuación: aúna principios, deseos y acciones. Además, y justo a través de los hechos, produce una mayor unidad en la persona. El sujeto tiene que hacer el esfuerzo de unir sus principios teóricos a su actuación práctica. Y también tiene que revisar los motivos y fines que procura en sus actividades.

Con este planteamiento pueden superarse algunas dificultades en la comprensión y en el ejercicio de la integridad: poder dar una noción clara de las condiciones que implica facilita promover su protagonismo en las empresas. Además, conociendo mejor sus implicaciones, también es más fácil educar conductas y realizar cambios prácticos.

---

38 Melé, D. (2009), p. 210.

## CONCLUSIONES

En este artículo hemos expuesto cuatro características esenciales de la integridad que vienen a resumir todas sus condiciones. La justicia, la coherencia, los rectos principios y la recta motivación comprenden directa o indirectamente todos los rasgos que constituyen la integridad. El modo en que normalmente se han comprendido estas características es poco concluyente y proponemos una aproximación nueva y más completa que la define como virtud.

La definición de integridad sería, por tanto, el hábito de actuar con justicia y coherencia, siguiendo principios rectos y una motivación orientada a fines buenos. Siempre quedará abierta la cuestión de si eso es una virtud o un conjunto de virtudes, pero la revisión de la bibliografía y de las discusiones de los últimos años concluyen claramente con esta definición.

Por tanto, íntegra es la persona que actúa justamente, sin dañar a los demás, sin perjudicar a otros buscando solamente su propio provecho. Es también coherente, no hace algo distinto de lo que dice o piensa, ajusta su conducta a sus convicciones y mantiene esa correspondencia entre hechos y pensamiento en las más diversas circunstancias. Se trata de una actitud personal y permanente, y que, por tanto, se reproduce en los distintos ámbitos de la actuación.

Íntegra es, además, la persona que tiene principios rectos y nobles, la que ha fundamentado sus convicciones en la más sólida tradición moral o en los más fiables consejeros. No asume principios arbitrariamente ni se adjudica sólo aquellos que son fáciles o resultan halagadores.

Por último, llamamos íntegro al sujeto que persigue fines buenos. Por un lado, ha puesto a prueba su rectitud, ha comprobado que su motivación se dirige al bien, a lo justo, honrado y noble. Pero, además, persigue esos fines con firmeza, con voluntad clara y decidida, y no los abandona cuando surgen dificultades.

En resumen, integridad es el hábito de actuar con justicia, coherencia, buenos principios y recta motivación. En el ámbito empresarial esta virtud destaca entre otras muchas, como valor personal de empresarios, directivos, mandos intermedios y de todas las personas que integran una organización. Es la virtud que genera confianza y refuerza vínculos en los equipos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aristóteles (2014), *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid.
- Audi, Robert y Murphy, Patrick E. (2006), “The Many Faces of Integrity”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, n° 1, pp. 3-21.
- Audi, Robert (2012), “Virtue Ethics as a Resource in Business”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, n° 2, pp. 273-291.
- Beebe, John (1992), *Integrity in Depth*, Texas A & M University Press, College Station.
- Brown, Marvin T. (2005), *Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics and Leadership*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Brown, Marvin T. (2006), “Corporate Integrity and Public Interest: A Relational Approach to Business Ethics and Leadership”, *Journal of Business Ethics*, vol. 66, n° 1, pp. 11-18.
- Carter, Stephen L. (1996), *Integrity*, Basic Books, Nueva York.
- Cortina, Adela (2013), *¿Para qué sirve realmente la Ética?*, Paidós Ibérica, Barcelona.
- Cooper, Terry L. (ed.), (2000), *Handbook of Administrative Ethics*, Marcel Dekker, Nueva York, pp. 527-550.
- Cottingham, John (2010), “Integrity and Fragmentation”, *Journal of Applied Philosophy*, vol. 27, n° 1, pp. 2-14.
- Dalla Costa, John (1998), *The Ethical Imperative*, Addison-Wesley, Reading MA, Boston.
- de George, Richard T. (1993), *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, Nueva York.
- Diamond, Cora (1992), “Integrity”, in *Encyclopedia of Ethics*, Becker and Becker (eds.), Garland Publishing, Nueva York, pp. 618-621.
- des Jardins, Joseph R. y McCall, John J. (1985), “A Defense of Employee Rights”, *Journal of Business Ethics*, vol. 4, n° 5, pp. 367-376.
- Duggar, Jan W. (2009), “The Role of Integrity in Individual and Effective Corporate Leadership”, *Journal of Academic & Business Ethics*, vol. 3, Special section, pp. 1-7.

Fontrodona, Joan y Sanz, Pablo (2015), "The Keys to a Positive Business Culture", *IESE insight*, Vol 27, n° 4, pp. 15-17.

González, Ana Marta, (1996), *Naturaleza y dignidad personal desde el pensamiento de R. Spaemann*, Eunsa, Pamplona.

Goodstein, Jerry D. (2000). "Moral Compromise and Personal Integrity: Exploring the Ethical Issues of Deciding Together in Organizations", *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, n° 4, pp. 805-819.

Graham, Jody L. (2001), "Does Integrity require Moral Goodness?", *Ratio*, vol. 14, n° 3, pp. 234-251.

Gosling, Mark y Heh, Huang (2009), "The Fit between Integrity and Integrative Social Contracts Theory", *Journal of Business Ethics*, vol. 90, Sup. 3, pp. 407-417.

Hartman, Edwin M. (1998), "The Role of Character in Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n° 3, pp. 547-559.

Kohen, Daryl (2005), "Integrity as a Business Asset", *Journal of Business Ethics*, Vol. 58, n° 1 pp. 125-136.

Melé, Domènec (2009), *Business Ethics in action. Seeking Human Excellence in Organization*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Morrison, Alan (2001), "Integrity and Global Leadership", *Journal of Business Ethics*, vol. 31, n° 1, pp. 65-76.

O'Toole, James (2005), *Creating the Good Life: Applying Aristotle's Wisdom to Find Meaning and Happiness*, Rodale Books, Nueva York.

Paine, Lynn S. (1994), "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, vol. 72, pp. 106-117.

Paladino, Marcelo; Debeljuh, Patricia y Delbosco, Paola (2007), *Integridad. Un Liderazgo Diferente*, Emecé Editores, Buenos Aires.

Palanski, Michael; Kahai, Surinder y Yammarino, Francis J. (2011), "Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust", *Journal of Business Ethics*, vol. 99, n° 2, pp. 201-216.

Price, Terry L. (2007), "Aristotle and the Good Business Life", *Business Ethics Quarterly*, vol. 17, n° 2, pp. 325-340.

Putman, Daniel A. (1996), "Integrity and Moral Development", *Journal of Value Inquiry*, vol. 30, n° 1-2, pp. 237-246.



Quinn, Carol V. A. (2009), "On Integrity", *International Journal of Applied Philosophy*, vol. 23, n° 2, pp. 189-197.

Roca, Esther (2008), "Introducing Practical Wisdom in Business School", *Journal Business Ethics*, vol. 82, n° 3, pp. 607-620.

Singh, Jagmeet (2008), "Impostors Masquerading As Leaders: Can the Contagion Be Contained?", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n° 3, pp. 733-745.

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

Solomon, Robert C. (1999), *A Better Way to Think About Business. How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, Oxford University Press, Nueva York.

Sutherland, Stewart R. (1993), "Integrity and Self-Identity", *Royal Institute of Philosophy*, vol. 35, pp. 19-27.

van Hooft, Stan (2001), "Judgment, Decision, and Integrity", *Philosophical Explorations: An International Journal for the Philosophy of Mind and Action*, vol. 4, n° 2, pp. 135-149.

Walton, Craig (2001), "Character and Integrity in Organizations: The civilization of the workplace", *Business & Professional Ethics Journal*, vol. 20, pp. 105-128.

