

## La mimesis según René Girard y la toma de decisiones éticas en la empresa

MARÍA MARTA PREZIOSA\*

Pontificia Universidad Católica Argentina (Argentina)

mmpreziosa@uca.edu.ar

### Resumen

Este artículo tiene como objetivo indagar si la mimesis —o imitación— tal como la entiende René Girard (1923-2015), afecta el juicio ético —o evaluación moral— de una acción que el ejecutivo realiza en la empresa. En la primera parte, se caracteriza el juicio ético de acuerdo con una revisión de la literatura de ética empresarial (2010-2020). En la segunda parte, se sintetiza cómo Girard explica la conformación de la sociedad a partir de la mimesis, una fuerza impulsora ambivalente que se manifiesta en el deseo de ser como el otro y de diferenciarse del otro, el deseo de apropiarse de lo del otro y la rivalidad. En la tercera, se ilustran las ideas de Girard con ejemplos de la dinámica organizacional. En la cuarta y última parte, se realiza la discusión a fin de responder la pregunta de investigación. Se concluye que, si el sujeto decide no ejercer su capacidad de discernimiento, la mimesis ofrece elementos y oportunidades o bien para el autoengaño respecto de la moralidad y responsabilidad de una acción, o bien para la omisión del juicio ético individual.

**Palabras clave:** Ética empresarial, toma de decisiones, juicio ético, deseo mimético, René Girard.

### *Mimesis according to Rene Girard and business ethical decision making*

#### Abstract

*This article aims to investigate whether mimesis —or imitation— as understood by René Girard (1923-2015), affects the ethical judgment —or moral evaluation— of an action that the executive performs in the company. First, this text offers a characterization of the ethical judgment according to the business ethics literature review (2010-2020). Second, this article provides a synthesis of Girard's theory of mimetic desire. Girard conceived the mimesis as a main social driving force from which emerge both, the desire to be like the other and to differentiate from the other. This ambivalent and paradoxical force leads human beings to order and union, or to rivalry and revenge. Third, this inquiry illustrates Girard's ideas with examples of organizational dynamics. In the fourth and last part, the discussion leads to answering the research question. Study's limitations are pointed out. This inquiry concludes that if the decision-making subject decides not to exercise his/her discernment and rather to remain in the mimesis' blindness, the executive will find elements and opportunities for self-deception or substitution of his/her own ethical judgment with others imitation.*

**Key words:** Business ethics, decision making, ethical judgment, mimetic desire, Rene Girard.

---

\* Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra (España), MBA por la Escuela Superior de Administración de IDEA (Argentina). Investigadora del Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”, Facultad de Ciencias Económicas, Pontificia Universidad Católica Argentina.

Este escrito resulta del Proyecto de Investigación “*Hacia un modelo de proceso del juicio ético profesional (JEP) de Contadores y Administradores en la Argentina*” (2019-2021) acreditado en el Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”. Se agradece a sus integrantes Marcos A. Anders y José I. Trangoni y a los candidatos doctorales Patricia Correa G., Jorge A. Defensa y Edmundo A. Durán V. por su colaboración en el relevamiento bibliográfico.

## INTRODUCCIÓN

“Todos lo hacen”. La consabida frase suele constituirse en una justificación para hacer algo que se sabe que no es ético. Así, un integrante del área de compras de una gran empresa logra aceptar sin culpa el soborno de un posible proveedor. Así, un empresario ofrece un soborno a un funcionario público en nombre de la supervivencia. Lo que hacen los otros suele convertirse en una razón para modificar la valoración de un comportamiento considerado inmoral o injusto, en algo aceptable. Pues bien, ahondar en la comprensión del momento valorativo de la toma de decisiones éticas en la empresa sigue siendo un desafío, tanto por su relevancia cotidiana en el mundo de las organizaciones como por su humana profundidad.

Este escrito tiene como objetivo indagar si la mimesis o imitación tal como la entiende René Girard (2006; 2009) puede ser considerada como un impulso, una fuerza, una tendencia que influye en la toma de decisiones en la empresa. Más específicamente, se pregunta si la mimesis afecta la evaluación moral (o juicio ético) de una acción que el ejecutivo ha de realizar en la empresa. René Girard (Avignon, 1923-Stanford, 2015), académico francés y profesor de diversas universidades norteamericanas, es un pensador multifacético, filósofo, antropólogo, historiador, crítico literario y estudioso del comportamiento humano social que ha formulado la “teoría del deseo mimético”. Girard ha sido escasamente citado en la ética empresarial.

La reflexión que sigue se enmarca en el campo de la ética empresarial (*Business Ethics*), que no solo recibe aportes de la ética filosófica, sino también de los saberes interdisciplinarios del *management* (Enderle, 1993). Asimismo, podría considerarse un aporte al creciente campo de estudio denominado filosofía de la dirección (*Philosophy of Management*), subdisciplina que estudia teóricamente la aplicación de ideas de diferentes filósofos a cuestiones de la administración de empresas, que los pensadores no han realizado (Block, 2019). En cuanto a la metodología de investigación, parafraseando a Rengifo, Giraldo y Cañaverl (2018), esta es una indagación interpretativa realizada sobre la base de una revisión de literatura.

Se siguen cuatro partes, además de la introducción y las conclusiones. En la primera parte se caracteriza el juicio ético de acuerdo con una revisión de literatura de ética empresarial (2010-2020). En la segunda se explica la teoría del deseo mimético construida por René Girard. En la tercera se aplican las ideas de Girard a la dinámica de la toma de decisiones en la organización y se ilustran con ejemplos empresariales. En la cuarta y última parte, se ponen en diálogo los elementos comunes encon-

trados en la revisión de literatura de la primera parte con la tercera parte a fin de responder la pregunta de investigación.

## 1. EL JUICIO ÉTICO EN LA REVISIÓN DE LITERATURA 2010-2020

Para esta indagación, se abordó bibliografía anglófona *peer-reviewed* de ética empresarial sobre el juicio ético desde 2010 a 2020 -en un tipo de revisión tradicional y no sistemática de acuerdo con Newman, Round, Bhattacharya y Roy (2017). El escrutinio de artículos arroja que los modelos de toma de decisiones éticas más referidos son el de Ralph B. Potter (1956), el de O. C. Ferrel y Larry G. Gresham (1985), el de James Rest (1986) y el de Shelby D. Hunt y Scott J. Vitell (1986).

Por su parte, John Sparks y Yun Pan (2010) en su extensa revisión de literatura sobre la toma de decisiones éticas en la empresa (1980-2010) encuentran que el juicio ético (*ethical judgement*) es la “variable explicativa que se destaca en los diversos modelos de la toma de decisiones éticas” (Sparks y Pan, 2010:405). Estos autores sugieren se inicie una agenda de investigación más interdisciplinaria sobre el tema para la que proponen una definición amplia. El juicio ético “es la evaluación personal que realiza un individuo acerca del grado en el que un comportamiento o curso de acción es ético o no es ético” (Sparks y Pan, 2010:409). Este escrito toma como punto de partida dicha definición y utilizará de modo indistinto *juicio ético* y *evaluación moral*; asimismo, aquí se entiende por *ejecutivo* a toda persona que toma decisiones en nombre de la empresa.

En la revisión bibliográfica realizada se identifican como relevantes dos tipos de estudios (i) los que subrayan que el ejecutivo puede autoengañarse al juzgar éticamente una acción y (ii) los que destacan la influencia de la empresa en la conformación del juicio ético individual del ejecutivo. Por otra parte, se dejan de lado los artículos que relacionan el juicio ético con la intuición (Dedeke, 2013; Leavitt, Zu y Aquino, 2015), la intensidad o graduación moral (Valentine y Hollingworth, 2011), la identidad moral (Xu y Ma, 2016) o las competencias o virtudes morales (Provis, 2010; Morales y Cabello, 2013; Pohling, Bzdok, Eigenstetter, Stumpf y Strobel, 2016).

Los estudios (i) que afirman que el ejecutivo puede autoengañarse ignorando, minimizando, no reconociendo la moralidad de una acción describen diversas formas de ceguera. En 2011, Max Bazerman y Ann Tenbrunsel afirman que los gerentes suelen tener sesgos cognitivos particulares que usualmente les impiden ver con objetividad el comportamiento poco ético. Los sesgos producen un desvanecimiento (*fading*) o decoloración (*bleach*) de los matices morales de las decisiones en las que se espera obtener un beneficio. Estos sesgos conforman un fenómeno

subjetivo que distorsiona el razonamiento ético y que denominan punto ciego (*blind spot*). En 2018, Muel Kaptein y Martien van Helvoort denominan *neutralización* a la ceguera que resulta del autoengaño. El mecanismo de la neutralización es la negación, o bien del comportamiento, o bien de la propia responsabilidad; se culpa a las circunstancias, se distorsionan los hechos, se aduce ignorancia, incompetencia o ausencia de mala voluntad. “La teoría de la neutralización busca explicar la paradoja de los delinquentes quienes, mientras rompen las reglas, sienten poca o ninguna culpa” (Kaptein y van Helvoort, 2018:2). Por último, en 2019, Yuval Feldman y Y. Kaplan afirman que la inmoralidad premeditada (*calculative wrongdoing*) no es la única fuente del comportamiento no ético, sino que lo más común es la inmoralidad auto-justificada o auto-cegada (*self-blinded unethicality*) por la que los individuos se otorgan a sí mismos excepciones morales.

Los estudios (ii) que subrayan la influencia del entorno en el ejecutivo destacan “el aspecto social de la moralidad del yo individual” (Gino y Galinsky, 2012). Francesca Gino y Adam Galinsky, como resultado de varios experimentos concluyen que la cercanía psicológica respecto de alguien provoca que se juzgue de forma más benevolente o indulgente el accionar de ese alguien. Los autores proponen un interesante constructo denominado deshonestidad vicaria (*vicarious dishonesty*) -entendiendo *vicarious* como “experimentada a través de alguien más” o también “mediatizada”. Esta idea significa que el sentirse cercano a una persona o, como se dice coloquialmente, el “ponerse en los zapatos del otro” motiva a juzgar su comportamiento poco ético como menos malo -o no tan malo. De modo audaz, Gino y Galinsky (2012:17) afirman que “la cercanía psicológica desdibuja los límites entre el yo y el otro, lo que puede conducir al individuo a comportarse de un modo acorde al estado interno del otro”. La cercanía psicológica “aleja al individuo de la propia brújula moral” (Gino y Galinsky, 2012:24) llegando incluso, a ser más influyente la deshonestidad que la honestidad. Francesca Gino ya había estudiado el contagio con anterioridad (con Shahar Ayal y Dan Ariely, 2009) y concluían que la inmoralidad se contagia principalmente entre miembros de un mismo grupo y no tanto de los externos. Por último, en 2017, Alan R. Palmeter afirma que nuestros razonamientos no solo suelen estar sesgados por las motivaciones, sino que como prisma moral únicamente utilizamos el de los grupos sociales y políticos a los que pertenecemos; nos movemos en culturas tribales cegándonos a otros argumentos (2017: 1160).

En cuanto a los elementos involucrados en el proceso de conformación del juicio ético (Sparks y Pan, 2010; Watley, 2014; Xu y Ma, 2016) se advierten en la literatura revisada dos tipos, los cognitivos y los no-

cognitivos. Rico Pohling *et al.* (2016: 451) distinguen los aspectos cognitivos y los *conativos* de la evaluación moral -del latín *conatus*: tendencia, intento, disposición. Los elementos cognitivos identificados son la sensibilidad moral, la concientización y el procesamiento de información. Los elementos conativos (*moral conation*) son la motivación y la práctica del comportamiento moral. Por su parte, Patrick Maclagan (2015: 231) incluye lo afectivo y lo performativo en el aspecto no-cognitivo del juicio moral.

De la literatura revisada emerge un rasgo común, esto es, el cuestionamiento a la tradicional primacía de lo cognitivo por sobre otras capacidades humanas en el pensamiento occidental -de modo explícito en Palmiter (2017). Se subraya cómo la racionalidad puede verse disminuida o afectada tanto por lo no-cognitivo, como por lo grupal. Sin embargo, ello no parece implicar una claudicación de esta, ya que implícitamente se sostiene que la racionalidad es la condición de posibilidad de la objetividad ética.

A modo de síntesis de la revisión de literatura vaya el siguiente ejemplo ilustrativo. Es posible que un ejecutivo evalúe que pagar un soborno es algo aceptable a pesar de saber que tal acción es objetivamente ilegal o no ética; ilegal, en el caso de otorgárselo a un funcionario público, no ética, en el caso de ofrecérselo a otro ejecutivo de una empresa privada. La objetividad sobre el carácter moral de un soborno puede ser afectada, o bien por el autoengaño del ejecutivo, o bien por la influencia de la organización sobre él. El autoengaño se sigue de los propios intereses del ejecutivo; la influencia de la organización sobre el ejecutivo se ejerce mediante las evaluaciones de desempeño, los incentivos ofrecidos, la cultura de trabajo y el usual “todos lo hacen”.

## 2. LA TEORÍA DEL DESEO MIMÉTICO DE RENÉ GIRARD

Dado que los textos de Girard son del tipo ensayo, asistemáticos e interdisciplinarios, para este escrito se extraen ideas de dos fuentes primarias (i) la publicación en castellano de nueve ensayos originalmente publicados en francés o inglés entre 1964 y 1978 (Girard, 2006) y (ii) una entrevista video grabada realizada en inglés por Peter Robinson en la Universidad de Stanford (Girard, 2009).

Según René Girard, la mimesis es una fuerza originaria que da forma a las sociedades humanas; *originaria* no entendida en el sentido de “comienzo histórico”, sino como algo arcaico o primordial de la humanidad. La intuición central de la obra de Girard es la idea de deseo mimético, un postulado filosófico que configura una explicación de lo social. Las denominaciones indistintas que ofrece el autor son “mimesis deseante” o

“deseo imitativo”. Girard (2009) afirma: “El motor real es la imitación, imitación de la amistad, imitación del deseo e imitación del conflicto”.

La conformación de esta teoría resulta de un original método de investigación llevado a cabo por el Girard que consiste en identificar recurrencias (*patterns*) en grandes autores de la literatura universal tales como Sófocles, William Shakespeare, Fedor Dostoievski o Albert Camus entre muchos otros. A diferencia de las validaciones experimentales provistas por la mayoría de los artículos revisados en la primera parte, la validación que Girard ofrece para su teoría es la fecundidad explicativa demostrada en diversos campos del saber. “El deseo mimético es un postulado de extraordinario poder explicativo” (Girard, 2006: 100) y “se impone gracias al número y variedad de ejemplos que pueden aducirse en su apoyo” (Girard, 2006: 210).

A continuación, se explican (2.1) las características del deseo mimético: su estructura triangular, la variedad de objetos a los que se dirige, su ocultamiento para los deseantes y su inmediatez (2.2) los deseos subsiguientes al mimético, el deseo de diferenciación, el de apropiación y su consecuente rivalidad, por último (2.3) la mimesis positiva y la negativa.

## 2.1. Características del deseo mimético según René Girard

Una característica sobresaliente de la teoría de Girard es que el deseo mimético tiene una estructura triangular. El deseo nunca se da en una relación directa entre el sujeto que desea y el objeto deseado, sino que se despliega siempre a través de un intermediario, un sujeto que deseó primero. Para explicar este proceso C. Church (2019) ofrece la descripción de una situación infantil. En una habitación llena de juguetes un niño pequeño toma uno de ellos. En la misma habitación, un segundo niño se dirige hacia el juguete elegido por el primer niño y no hacia otro juguete. Es muy probable que el segundo trate de quitarle al primer niño el juguete y la escena culmine con uno o los dos niños llorando.

La convergencia del deseo es lo que define al objeto” afirma Girard (2006: 102). La imitación es posible porque el seguidor ve al primer deseante con admiración, o como alguien superior, o más fuerte, o más convincente, o simplemente vio antes el objeto. Al desear un objeto, el primer sujeto que desea lo caracteriza como deseable. El deseo del segundo sujeto le confirma al primero que el objeto es deseable. “Cuando el sujeto imitado se da cuenta de que es imitado, se refuerza su deseo (...) elegí el objeto correcto (...) estoy más convencido que nunca que debo desearlo, por tanto, ahí está mi enemigo. (Girard, 2009)

El deseo mimético, entonces, se estructura en tres vértices según Girard. Estos son: (a) el objeto deseable (b) el sujeto deseante, llamado también *modelo* o *ejemplo* y (c) el sujeto imitador, denominado indistintamente como *seguidor*, *discípulo* o *rival*. Según Girard, el deseo mimético no está determinado por un solo objeto, ni se refiere a una sola clase de objetos; “puede estar mezclado de muchas cosas” (2006: 101). Es más, el seguidor no solo desea el mismo objeto que el modelo, sino que también imita el deseo mismo, el movimiento hacia el objeto. Sin embargo, esta estructura triangular solo se manifiesta a un observador externo y no a quienes la protagonizan. “El objeto siempre pasa a un primer plano, y la mimesis queda oculta detrás, hasta a los ojos de los mismos sujetos deseantes” (Girard, 2006: 102). Además, “este modo de imitación obra con una inmediatez casi osmótica” (Girard, 2006: 100). Deseamos los deseos del otro, deseamos lo deseado por el otro, pero somos ciegos a esta imitación. La mayor parte de los seres humanos prefiere ser ciego a la imitación, según Girard.

## 2.2. Deseos que siguen al deseo mimético según Girard

El ser humano desea distinguirse de los otros, pero la muerte es “la suprema indiferenciación” (Girard, 2006: 144). El deseo de diferenciarse de otros es una respuesta a la certeza de la muerte -hecho que nos iguala. Ahora bien, paradójicamente, este deseo conduce al querer ser “como” el otro; un ejemplo claro es el contagio en el ámbito de la moda (Girard, 2006: 224). “La mimesis es siempre un proyecto de auto diferenciación que busca realizarse (...). Cuanto más el deseo aspira a la diferencia, tanto más genera la identidad” (Girard, 2006: 106).

Al anhelo de ser como el otro, le sigue el anhelo de tener lo que tiene el otro; al deseo mimético le sigue el deseo de apropiación (Girard, 2006: 204). Ello genera rivalidad. Girard explica que la rivalidad puede ocurrir, o bien entre pares que compiten por un mismo objeto, o bien en una relación de superioridad, de jerarquía, fuerza o de admiración. Paradójicamente, “el espíritu de admiración se combina con el espíritu de odio (...) imitar los deseos de otro es convertir a ese otro en un rival y en un modelo” (Girard, 2006: 147). Ya sea porque el modelo “mira con desdén y por encima de los otros” (Girard, 2006: 146), ya sea porque el seguidor brega por imitarlo y al no lograrlo inviste al modelo de omnipotencia. Si el seguidor se fascina con lo difícil y se exaspera por no poder superar al modelo, éste se convierte en un obstáculo (Girard, 2006: 147). Algo análogo sucede con los antagonistas de larga data, quienes se miran mutuamente como en un espejo y, aunque no lo reconozcan, se van igualando

en actitudes y estrategias (2006: 105). La rivalidad mimética puede alcanzar niveles patológicos y autodestructivos, según Girard.

Dado que Girard ubica el deseo mimético en un plano arcaico o primario es posible ilustrar el deseo de diferenciación, de apropiación y la consecuente rivalidad con el relato bíblico de Caín y Abel (Libro del Génesis, 4; 2-5 y 8). Ambos hermanos, hijos de Adán y Eva, presentan sus ofrendas a Dios, el resultado de su trabajo, los cultivos y el ganado. Dios mira con preferencia la ofrenda de Abel y esto desata el enojo de Caín; “su rostro se descompuso” dice el texto bíblico. Caín le pide a su hermano que lo acompañe al campo y Caín mata a Abel. Caín deseaba lo mismo que deseaba Abel, agradar a Dios con la ofrenda de sus frutos, pero esta complacencia solo la obtiene Abel y no Caín. Al no poder ser como Abel o tener lo que él tiene se desata la rivalidad trágica (Preziosa, 2021a).

### 2.3. Mímesis positiva y mímesis negativa

El deseo imitativo “a veces es humano y a veces, muy inhumano” (Girard, 2009). Para Girard, una particularidad de la rivalidad humana es que puede repetirse hasta al fin; “el hombre es el único ser vengativo”. En cambio, entre los animales, tras una lucha territorial el perdedor se somete al vencedor. Ahora bien, es importante subrayar que -para Girard- el hombre no es un ser malo por naturaleza (Girard, 2009). La réplica de la violencia puede detenerse y es evitable; los conflictos o las rivalidades pueden cesar o resolverse “cuando la gente deja de imitar la elección del rival o lo que los otros sienten acerca de todo” (Girard, 2009). El ser humano cuenta con el pensamiento, el razonamiento que, si bien también puede comportarse de modo mimético, tiene la facultad de discernir, tomar distancia y conocer la realidad (Girard, 2006: 223). Es decir, si el sujeto reconoce la imitación y decide no imitar más, puede lograr abandonar “el callejón sin salida en el que se metió al comienzo” (Girard, 2006: 104).

La teoría del deseo mimético no es lineal, según el mismo Girard y tiene características paradójales que pueden parecer contradictorias. La fuerza del deseo es ambivalente, tiene dos caras; una positiva y otra negativa (Girard, 2009). Se imitan tanto los gustos como los disgustos, tanto el buen como el mal comportamiento. El valor positivo del motor mimético es que los seres humanos aprenden imitando, aprenden juntos, se van pareciendo, se unen alrededor de ciertos objetos de deseo y avanzan hacia lo mismo. Todo ello los une y los ordena. El valor negativo, en cambio, es que ese avance hacia los mismos objetos -a menudo escasos- suele engendrar rivalidad o desunión. Los grupos organizados se confi-



guran y se consolidan en su especificidad cultural tanto por la mimesis positiva como por la mimesis negativa (Girard, 2006: 206). De este modo, la mimesis se constituye en una fuerza originaria de lo social.

### 3. INTERPRETACIÓN DE LA TEORÍA DEL DESEO MIMÉTICO DE GIRARD EN LA EMPRESA

Aunque Girard no se refiere al mundo de los negocios en los textos revisados, es posible utilizar algunas de sus conceptualizaciones para analizar la empresa en tanto es un grupo social. Se afirma entonces, que el deseo imitativo puede considerarse un motor, una fuerza que le da forma social a la empresa y, aduciendo el mismo argumento que Girard, variados ejemplos apoyan la interpretación aquí propuesta. A continuación, se ofrece una lectura de algunos aspectos de la dinámica intra- e interempresarial en clave mimética organizada en tres partes, a saber, (3.1) el ejecutivo y la empresa como sujetos deseantes, (3.2) el triángulo mimético conformado por los vértices ejecutivo, empresa y objeto de deseo y, por último, (3.3) la rivalidad mimética inter-organizacional.

#### 3.1. El ejecutivo y la empresa como sujetos deseantes

Acorde a la teoría girardiana, el objeto de deseo no es buscado directamente, sino a través de la mediación de otro que lo deseó primero. Dentro de la empresa, los considerados *superiores* confieren deseabilidad a los objetos. Los superiores son tales por diversos motivos; por ejemplo, posición jerárquica, éxito, reconocimiento, talento, visión, esfuerzo, suerte o un cierto poder por sobre el sujeto deseante. Los pares, a su vez, se mueven dentro de la organización confirmándose mutuamente la valiosidad de los objetos deseables. Dentro de la organización sus integrantes se alinean con diversa intensidad hacia lo mismo: un fin, una meta, un objetivo. Bajo la mimesis positiva y negativa, se socializan y se integran en la búsqueda de un resultado, un producto o servicio que los une y los organiza.

Partiendo del supuesto de que la empresa es un sujeto -en sentido análogo- que desea miméticamente, se puede afirmar que tanto el ejecutivo, como la empresa se mueven gracias a fuerzas deseantes análogas tales como la creación, la invención, el emprendimiento, la competitividad, la búsqueda de la excelencia o de una posición dominante. Asimismo, tanto el ejecutivo como la empresa desean variados objetos tales como la supervivencia, el dinero, la producción, la rentabilidad, el éxito, la competitividad, el reconocimiento, la innovación, el poder, la creatividad, la victoria, el trabajo en equipo, el crecimiento, la expansión. Todos

estos deseos y sus objetos se constituyen en *drivers*, impulsores, motivadores imitables entre ejecutivos y entre empresas.

Las fuerzas motoras girardianas —mímesis, diferenciación y apropiación— toman forma en la vida empresarial de modo diverso. Por ejemplo, en la obtención de un nuevo puesto de trabajo o una nueva jerarquía, el lanzamiento exitoso de un nuevo producto, la conquista de un nuevo mercado o nicho, el logro de un contrato favorable, el recibir una recompensa, la concreción de un *lobby* exitoso, la obtención de un *bonus*, el aumento del valor de la empresa, una mejor posición en un *ranking*, la obtención de un reconocimiento público, premio o distinción - entre otras muchas posibilidades.

Proyectos de diferenciación y su consecuente deseo de apropiación se observan en el ejecutivo y la empresa. En la “vida empresarial” es posible experimentar variados tipos de “muertes” que podrían motivar el deseo girardiano de diferenciarse de otros frente a ellas. El despido, el olvido, el derrumbe, el fracaso, la desaparición, el desplome, un *hostile take-over*, el boicot, el hackeo son eventos posibles que despiertan el deseo de fortalecerse, de acumular, de aliarse, de salir airoso, de no perder nunca, de capturar, de ganar a toda costa; en definitiva, de realizar acciones que demoren la propia desaparición del mercado y la sociedad.

### 3.2. El triángulo mimético ejecutivo-empresa-objeto de deseo

Según Edgar Schein (1999), el ejecutivo aprende a ver el mundo tal como la organización lo ve. Toda cultura organizacional gestada en la trayectoria compartida de sus integrantes contiene un conjunto de juicios y prejuicios sostenidos de modo acrítico que versan sobre la naturaleza de las cosas tales como la verdad, el trabajo o el éxito. Este es “el nivel más profundo de la cultura organizacional” y el más difícil de observar, según Schein. Ahora bien, esta categoría scheiniana expresada en los términos de Girard se describiría del modo que sigue. Los nuevos ingresantes a una organización inician un proceso de mímesis de los superiores y de los pares por el que se socializan imitando lo positivo y lo negativo y se adaptan -o no- a dicho entorno de trabajo. No solo aprenden un estilo de toma de decisiones, un lenguaje o una jerga sino también gustos y disgustos, comportamientos buenos y malos y criterios para juzgar qué se ha de valorar y qué no en ese entorno laboral.

Aquí se postula para el ámbito de los negocios una estructura triangular del deseo mimético en la que ejecutivo no solo desea los objetos que otros ejecutivos valoran, sino también aquellos que la misma empresa desea. Esta arriesgada afirmación es más difícil de ilustrar, pero tiene sustento en el vínculo que el *manager* desarrolla con la empresa para la

que trabaja. El ejecutivo es contratado para actuar en nombre de la empresa, ser su agente o representante. En esta relación, la empresa lo conduce con incentivos, evaluaciones de desempeño, protocolos y manuales, códigos, capacitación, planificación de carrera, así como también con reglas no escritas sobre lo correcto e incorrecto en dicha organización. Mientras el ejecutivo toma decisiones en nombre de la empresa, de modo *osmótico* la imita, diría Girard. Es decir, la empresa funciona como una intermediaria de los deseos del ejecutivo invistiendo a ciertos objetos y movimientos como valiosos. Permaneciendo ciego a esta mimesis, el ejecutivo imita a la empresa en su movimiento hacia el crecimiento, la expansión, la conquista, la victoria. Por lo que el triángulo propuesto se estructura simbólicamente en estos vértices: un ejecutivo, la empresa donde trabaja y el objeto de deseo (poder, éxito, reconocimiento, crecimiento, etc.).

En la dinámica de este triángulo mimético ejecutivo-empresa-objeto pueden identificarse al menos dos paradojas, a saber, (i) la primera relacionada con el deseo de distinguirse y (ii) la segunda, con la rivalidad mimética. El deseo de ser alguien del ejecutivo (i) se encuentra al mismo tiempo obstaculizado por su mismo deseo de ser parte, de pertenecer, de adaptarse a una organización, de ser aceptado -lo que el clásico David McClelland (1993) denomina “motivo de afiliación”. A la vez que pertenece a la empresa y ella le confiere o le comparte su identidad, el individuo intenta distinguirse del resto. Es decir, experimenta una tensión entre el “ser diferente” y el “ser como todos” que se resuelve o bien en un ascenso, o bien en una salida de la empresa. Por otra parte, (ii) aunque ejecutivo y empresa están formalmente alineados hacia los mismos objetivos, rivalizan miméticamente. Dada la escasez relativa de los espacios y recursos en la empresa, se despierta la rivalidad. Los superiores y la misma empresa son percibidos, al mismo tiempo, como oportunidad y como obstáculo para el crecimiento individual dentro en ella. Indicios del enfrentamiento entre el impulso o movimiento ascendente del ejecutivo y la resistencia que la empresa le opone se ha observado en una investigación previa realizada en mandos medios (Preziosa, 2016a; 2016b; 2017). Simbólicamente y llevado este enfrentamiento al extremo violento podría desencadenar (a) o bien un proceso autodestructivo, (b) o bien una venganza hacia la empresa.

Respecto de (a), Nicole Aubert & Vincent de Gaulejac (1993) afirman que el comportamiento *ingrato* de una empresa hacia su empleado, puede desatar el síndrome de *burnout* o quemadura. Estos autores -dentro del marco teórico del psicoanálisis- explican cómo un ejecutivo puede llegar al extremo de hacer coincidir sus aspiraciones individuales con las de la organización. Al identificar su “ideal de yo” con el “ideal de la em-

presa” el ejecutivo llega a querer “de sí” y “para sí” solo lo que la empresa quiere de él. En este fundirse con la empresa le entrega su vida de modo desequilibrado a cambio de “ser alguien” y ascender. Cuando en la mediana edad es despedido o no es ascendido, la falta de reconocimiento o ingratitud de la organización le genera un tipo de violencia contra sí mismo, bajo la forma de depresión o *burnout*.

Respecto de (b), las grandes firmas de auditoría que suelen abordar casos de delitos económicos han llegado a afirmar que el fraude interno, no solo resulta de controles débiles en las organizaciones, sino de algún “factor misterioso” (AA.VV., 2018: 25). El fraude interno puede interpretarse como una forma de rivalidad mimética y de venganza. Es decir, como una respuesta del ejecutivo a la ingratitud o falta de reconocimiento de la empresa hacia él. El arma que el ejecutivo utiliza en el fraude-venganza es el mismo poder o manejo *-management-* que la empresa le confirió para actuar en su nombre. Al cometer el fraude, míticamente, logra dominar a quien lo tenía dominado y la derrota con sus mismas armas (Radford, 2007).

### 3.3. La rivalidad mimética interempresarial

La fuerza del deseo mimético no solo da forma social a la institución-empresa, sino también a la dinámica del mercado. En la interacción entre empresas, quienes confieren deseabilidad a los objetos son las empresas competidoras y los diversos medios de comunicación social que funcionan como espejos en los que narcisísticamente se mira la performance de las empresas (Roberts, 2001). En el mercado, la rivalidad mimética se puede manifestar de forma competitiva o colusiva. Es decir, o bien las empresas innovan y son copiadas por nuevos ingresantes al mercado y competidores, o bien practican la cartelización del mercado, el reparto de zonas geográficas y otras prácticas que atentan contra los beneficios de la competencia para usuarios o consumidores. Arriesgando la interpretación sobre Girard aún más, es posible considerar que en la rivalidad mimética convergen también los mercados y los Estados. Ambos pugnan por los mismos objetos de deseo y con similares estrategias, aunque ciegos a esa imitación.

El aspecto violento de la rivalidad mimética se puede ilustrar con las bien conocidas metáforas de guerra utilizadas en el lenguaje del capitalismo; por ejemplo, carrera, competencia, lucha, batalla, enemigos, predación, pelea (Goatly, 2007). O más específicamente en la disciplina *Comercialización* y el uso de conceptos tales como guerra de precios, estrategia, táctica, “marketing de guerrillas”, entre otras. En 2009, Jinette de Gooijer metafóricamente describía la violencia empresarial diciendo *merger is murder* (la

fusión es asesina) ya que esta suele aniquilar partes de las anteriores. Ahora bien, aunque la colusión no pareciera comportar hostilidad, el pacto entre empresas que acuerdan precios o el pacto entre proveedores que acuerdan una rotación en las licitaciones para ganarlas de modo alternado resultan en una agresión a los consumidores/compradores por la suba de precios que comporta. Asimismo, otra forma de violencia en el mercado y en la relación con el Estado es la corrupción ya que su práctica implica (Preziosa, 2021b) tanto el abuso de poder en un cargo como acciones desleales en la competencia. La corrupción es una “patología de las decisiones” tal como la define W. Michael Reisman (1981); “compra” voluntades, aumenta los costos de transacción que se trasladan a un tercero que no puede decidir y desnaturaliza los fines de las instituciones. La corrupción pública y privada incluye diversidad de acciones tales como fraude, soborno, extorsión, colusión, evasión, comisiones indebidas, nepotismo, entre otras. Todas ellas son manifestaciones de la rivalidad mimética, del deseo de diferenciarse, de ser alguien, de ganar, de dominar a otros y de apropiarse de aún más.

Girard afirma “...la violencia ejerce una fascinación mimética sin igual. Toda violencia está modelada según una violencia anterior y, a su vez, sirve como modelo” (Girard, 2006:104). Por ello, la rivalidad mimética sin fin conduce a la autodestrucción. Por último, advierte: “La pugna mimética se intensifica y no conduce a un orden tolerable. La ecología ya no resiste” (Girard, 2006: 228). La solución que propone se trata de discernir, tomar distancia e imitar solo lo positivo.

#### 4. DISCUSIÓN

Este epígrafe pone en diálogo la primera y la tercera parte de este escrito para responder la pregunta de investigación. La discusión se estructura del siguiente modo: (i) sobre el carácter o naturaleza de la mimesis, (ii) acerca de si la mimesis induce al ejecutivo al autoengaño en la evaluación moral de una acción o (iii) si la mimesis influye de modo social en dicha la evaluación. Es decir, correspondiendo a los hallazgos de la literatura de ética empresarial revisada, la pregunta original de este escrito se divide en dos,

Respecto del (i) carácter de la mimesis girardiana cabe preguntarse si es una capacidad cognitiva o de otro orden -conativa, volitiva o moral. En tanto es una fuerza motora de lo social, es posible afirmar que está más cerca de lo conativo, que de lo cognitivo. Ahora bien, dado que la mimesis es un tipo de movimiento hacia un objeto, implica, supone o incluye algún tipo de apreciación de ese objeto. Sin embargo, si Girard dijese que la mimesis comporta una apreciación del objeto, esta no llega-

ría a constituir un momento de pensamiento o valoración consciente y plena por parte del sujeto, ya que funciona como por *ósmosis*. Además, en tanto es una fuerza originaria y ambivalente, la mimesis pareciera tener un cierto carácter premoral, es decir, de impulso previo o subyacente a lo moral.

Respecto de (ii) si la mimesis induce el autoengaño, cabe recordar que varios autores citados más arriba ofrecen variaciones de la “la falta de visión” como metáfora de la autojustificación, a saber, la *decoloración* de la ética de una acción, el *desvanecimiento* de sus matices morales, el punto ciego y la auto ceguera o ceguera. Estos diversos tropos denotan o bien el no querer reconocer el carácter inmoral de una acción, o bien el no admitir la propia responsabilidad sobre la misma; ambas opciones constituyen formas de autoengaño. Girard, en cambio, se refiere a una ceguera diferente que consiste en no ver (i) ni el motor de la propia actuación, (ii) ni al intermediario que hace deseable la acción. Es decir, la mimesis oscurece la fuente del deseo, el motivo, que consiste en dirigirse a aquello que otro deseó primero, aunque parezca que se ha elegido de modo directo; estas dos instancias también constituyen formas de autoengaño. Por otra parte, salvo el artículo de Bazerman y Tenbrunsel, los textos escrutados no distinguen si la falta de visión es voluntaria o involuntaria. En cambio, para Girard, la ceguera es una preferencia. De ello, se infiere que la mimesis ofrece oportunidades y elementos para el autoengaño respecto de la atribución de responsabilidad sobre la acción, pero es decisión del sujeto la preferencia por permanecer en su oscuridad y no discernir.

Para responder (iii) si la mimesis afecta el juicio ético del ejecutivo mediante la influencia social y -siendo la empresa su grupo social cercano- se destacan algunas analogías entre los textos de Francesca Gino y de René Girard. Ambos coinciden en subrayar la importancia de la intermediación de los otros en nuestras apreciaciones y en que, en dicha intermediación, se desdibujan en el sujeto decisor los límites entre el yo y el otro. Por otra parte, Gino enfatiza el momento en que el sujeto evalúa vicariamente la acción que realiza el otro, en cambio Girard enfatiza la imitación del impulso del otro, además de desear el mismo objeto, pero no destaca un momento evaluativo en la mimesis. Para Gino, la cercanía cambia la evaluación moral de una acción, o bien el individuo A “se pone en el lugar” de B y juzga su accionar de modo más benevolente, o bien, el individuo A se contagia del comportamiento de B. Para Girard, en cambio, el individuo A toma como modelo al individuo B por considerarlo superior en algún sentido y desea lo mismo que él. Gino y Girard coinciden en el uso de metáforas biológicas para explicar la inmediatez de la imitación. Gino se refiere a la imitación como *contagio* y Girard como *ósmosis*; ambas son paradójales, de una inmediatez mediada por otro.

Además, tanto la idea de contagio como la de ósmosis sugieren su pertenencia al ámbito de lo pre-racional o sub-racional. Por último, Gino y Girard coinciden en que el ejercicio crítico de la racionalidad ha de ser deliberado, voluntario y posterior a la mimesis, el contagio o la vicariedad. Para Gino, el individuo tiene la capacidad de tomar distancia y diferenciarse respecto al grupo y los psicológicamente cercanos y para Girard, como ya se dijo, el pensamiento crítico permite cesar la imitación. Por tanto, se puede inferir que la mimesis afecta de un modo social la evaluación moral de una acción que realiza un ejecutivo mediante la influencia de aquellos que en la empresa considera cercanos -en sentido psicológico- o aquellos que considera superiores y, por tanto, modelos a seguir.

Por último, cabe preguntarse si la mimesis decolora o neutraliza la moralidad de la acción evaluada; o también, si la mimesis niega la propia responsabilidad u otorga excepciones morales. En tanto que parece ser un impulso premoral o prerracional, la respuesta es no. Sin embargo, cabe subrayar que sí ofrece elementos para construir con ellos alguna justificación, forma de autoengaño o negación de la responsabilidad sobre el comportamiento no-ético. Ahora bien, si como dice Girard, el pensamiento también se comporta de modo mimético, la respuesta es *sí*. Es decir, es posible imitar las evaluaciones morales de los otros, los considerados superiores o los psicológicamente cercanos, diría Gino. Por tanto, se infiere que la mimesis posibilita o facilita que el sujeto decisor omita la evaluación moral de una acción y lo sustituya por la imitación de los otros. Probablemente, esta omisión y sustitución ocurren debido a cierto tipo de pereza o avaricia del pensamiento (ver Concepto de *Cognitive Misers* en Corcoran y Mussweiler, 2010) por la que el sujeto abdica de su capacidad individual para evaluar moralmente; o probablemente también, debido a la certeza que se ofrece en el hecho de que muchos piensen o actúen de tal manera. Incluso más, desde un punto de vista existencialista, el abdicar del propio juicio moral logra momentáneamente librar al sujeto de la ansiedad y angustia de tener que elegir moralmente por sí mismo y por toda la humanidad.

## CONCLUSIONES

Cabe destacar antes, las limitaciones de esta indagación. Respecto del juicio ético, en primer lugar, no se han descrito o analizado los diversos momentos del proceso de la toma de decisiones éticas, sino que el foco ha sido el juicio ético y se ha postulado como uno de sus elementos centrales. En segundo lugar, no se han tratado las condiciones de posibilidad de la objetividad en la evaluación moral de una acción, se ha dado por

supuesto que sí lo es. La teoría del deseo mimético de Girard se ha ilustrado sobre la base de lecturas, investigaciones previas y la observación de la propia experiencia en consultoría en *Ética & Compliance* en filiales de empresas multinacionales del Cono Sur. A su vez, la teoría de Girard ha sido la única clave interpretativa de la revisión de literatura; esta no se ha enmarcado entre otras teorías filosóficas sobre la ética, sobre el deseo, ni se ha indagado en autores que establezcan una relación entre ética y deseo. Por último, se asume el riesgo de poner en diálogo ideas que provienen de diversos campos disciplinares, algunos experimentales y otros teoréticos.

Este escrito se ha propuesto indagar de modo general, si la mimesis, tal como la entiende René Girard, puede ser considerada como un impulso, una fuerza, una tendencia que influye en la toma de decisiones en la empresa. Se ha encontrado que influye como un impulsor o motor de tipo pre-racional, premoral, arcaico y ambivalente. Diversos ejemplos han mostrado cómo la mimesis positiva y la mimesis negativa movilizan en la empresa y en el mercado, tanto hacia la unidad tras un objetivo común, como hacia la rivalidad intra- e interempresarial. Dada la no-linealidad de la teoría girardiana, las conclusiones conservan cierto carácter ambivalente. Sin embargo, conforman un aporte novedoso a la agenda interdisciplinaria de investigación sobre el juicio ético en el ámbito de la ética empresarial propuesta por Sparks & Pan, al incluir las ideas de un pensador escasamente citado en la ética empresarial, como lo es Girard.

De modo específico, se ha indagado si la mimesis afecta el juicio ético de una acción, instancia que se destaca en el proceso de toma de decisiones que realiza el ejecutivo en la empresa. Como resultado de la revisión de literatura de ética empresarial sobre juicio ético, dicha pregunta inicial se abre en dos, a saber, (i) si la mimesis posibilita en el ejecutivo el autoengaño y (ii) si la mimesis influye socialmente en dicha evaluación moral. A ello se responde que, el sujeto puede decidir no ejercer su capacidad de discernimiento y permanecer en la ceguera provocada por la mimesis que le oculta tanto el impulso que origina su elección, como la intermediación del otro -el ejemplo o el modelo. Asimismo, el sujeto puede decidir permanecer psicológicamente cercano a su grupo y no tomar la distancia necesaria para juzgar moralmente de modo más objetivo. Dada esta posibilidad, la mimesis ofrece oportunidades y elementos para que el ejecutivo se autoengañe. El autoengaño puede versar sobre la moralidad de una acción o sobre la atribución de responsabilidad de dicha acción. Asimismo, la mimesis ofrece elementos y oportunidades para sustituir el juicio ético individual sobre una determinada acción con la imitación de otros, abdicando de la propia capacidad de discernimiento y evaluación. Los imitados serán aquellos que son cercanos psicológica-



mente -como sus pares, su equipo, su jefe inmediato- o aquellos considerados superiores por el ejecutivo, *superiores* -en fuerza, en cantidad, en jerarquía, en éxito, etc.

Por tanto, la mimesis constituye una fuerza impulsora muy relevante en la conformación de la empresa como grupo social; un impulso pre-racional o premoral ambivalente que tiende a ocultarse al sujeto, pero no de modo invencible. La mimesis constituye un aspecto social de la moralidad del yo individual que contribuye a desdibujar perceptivamente los límites entre el yo el otro. Desde el punto de vista ético, ello demanda discernimiento.

Para finalizar, se reafirma la idea girardiana de que el hombre puede tomar distancia, reflexionar y cesar la imitación de malos comportamientos. Toda persona tiene la capacidad de elegir conscientemente la imitación de lo bueno, abrazar el riesgo de la libertad y dejar de ocultarse a sí mismo en el “todos lo hacen”.

#### REFERENCIAS

- AA.VV. (2018). *Encuesta global sobre fraude y delitos económicos*. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/encuesta-global-sobre-delitos-economicos-argentina-2018.pdf>
- Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Madrid: Ediciones Paidós.
- Bazerman, A. y Tenbrunsel, M. (2011). Ethical Breakdowns. Good people often let bad things happen. Why? *Harvard Business Review*, 89(4), 58-65.
- Blok, V. (2019). Xenophon's Philosophy of Management. In C. Neesham and Segal S. (eds.), *Handbook of Philosophy of Management. Handbooks in Philosophy*. Springer, Cham.
- Commons Church (2019). *Introduction to René Girard* [video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5SCnonH0Yr4>
- Corcoran, K. y Mussweiler, Th. (2010). The cognitive miser's perspective: Social comparison as a heuristic in self-judgements. *European Review of Social Psychology*. 21. 78-113.
- De Gooijer, J. (2009). *The Murder in Merger. A System Psychodynamic Exploration of a Corporate Merger*. London: Routledge.
- Dedeke, A. (2013). *A Cognitive-Intuitionist Model of Moral Judgment*. Boston: D'Amore-McKim School of Business, Northeastern University.
- Enderle, G. (1993). What is Business Ethics? In T. Dunfee and Y. Nagayasu (eds.), *Business Ethics: Japan and the Global Economy* (pp. 133-150). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Feldman, Y. y Kaplan, Y. (2019). Behavioral Ethics as Compliance. In B. Van Rooij and D. D. Sokol (eds.), *Cambridge Handbook of Compliance* (Forthcoming). Cambridge: Bar Ilan University Faculty of Law, Research Paper No.

- 19-18. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3458582> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3458582>
- Gino, F., Ayal S. y Ariely, D. (2009). Contagion and Differentiation in Unethical Behavior. The Effect of One Bad Apple on the Barrel. *Association for Psychological Science*, 20(3), 393-398.
- Gino, F., y Galinsky, A. D. (2012). Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 119(1), 15-26.
- Girard, R. (2006). *Literatura, Mimesis y Antropología*. Barcelona: Gedisa.
- Girard, R. (2009). *Insights with René Girard / Entrevistado por Peter Robinson*. Hoover Institution. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BNkSBY5wWDk>
- Goatly, A. (2007). Metaphor and Ideology. *Ilha do Desterro: A Journal of English Language, Literatures in English and Cultural Studies*, (53), 63-93.
- Kaptein, M. y van Helvoort, M. (2018). A Model of Neutralization Techniques. *Deviant Behavior*, 40(10), 1260-1285.
- Leavitt K., Zhu L. y Aquino K. (2015). Good without knowing it: Subtle Contextual Cues Can Activate Moral Identity and Reshape Moral Intuition. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 785-800.
- Maclagan, P. (2015). Moral dilemmas, moral reasons, and moral learning: interpreting a real case in terms of particularistic theory. *Business Ethics: A European Review*, 24(3), 221-236.
- McClelland, D. C. y Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117-126.
- Morales-Sánchez, R. y Cabello-Medin, C. (2013). The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 717-734.
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., y Roy, A. (2017). Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475-512
- Palmiter, A. R. (2017). Corporate Governance as Moral Psychology. *Washington and Lee Law Review*, 74(2), 1119-1164.
- Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S., y Strobel, A. (2016). What is Ethical Competence? The Role of Empathy, Personal Values, and the Five-Factor Model of Personality in Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 449-474.
- Preziosa, M. (2016a). *La mentalidad compartida en la empresa*. Buenos Aires: Editorial Teseo.
- Preziosa, M. (2016b). Imágenes de la vida organizacional [en línea]. *Revista Cultura Económica* 34(92). Disponible en <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/1902>
- Preziosa, M. (2017). Cómo simbolizan los empleados el poder, los logros y la empresa: etnografía de una filial latinoamericana de una multinacional. *Revista Del Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT)*, (9), 3-29. Re-

- cuperado a partir de  
<https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1463>
- Preziosa, M. (2021a) Mimesis y corrupción. *Perfil, Opinión*, 06/04/2021. Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/opinion/maria-marta-preziosa-mimesis-y-corrupcion.phtml>
- Preziosa, M. (2021b), Mimesis y corrupción II, *Portal Empresa. Revista Digital de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, ACDE*, 27/04/2021. Disponible en: <https://empresa.org.ar/2021/mimesis-y-corrupcion-ii/>
- Provis, C. (2010). Virtuous Decision Making for Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 91, 3-16.
- Radford, M. (Director). (2007) *Flawless* [film]. Magnolia Pictures.
- Reisman, W. M. (1981) *¿Remedios contra la corrupción? Cobecho, cruzadas y reformas*. México: Fondo de Cultura Económica
- Rengifo-Castañeda, C., Giraldo-Zuluaga, C., y Cañaverall-Londoño, D. (2018). Voluntad e intelecto: encuentros y desencuentros entre Tomás de Aquino y Duns Escoto. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 412-420.
- Roberts, J. (2001). Corporate Governance and the Ethics of Narcissus. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 109–127.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide- Sense and Nonsense about Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sparks, J. R. y Pan, Y. (2010). Ethical Judgments in Business Ethics Research: Definition, and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 91, 405-418.
- Valentine, S. y Hollingworth, D. (2012). Moral Intensity, Issue Importance, and Ethical Reasoning in Operations Situations. *Journal of Business Ethics*, 108, 509-523.
- Watley, L. D. (2014). Training in ethical judgment with a modified Potter Box. *Business Ethics: A European Review*, 23(1), 1-14.
- Xu, Z. X. y Ma, H. K. (2016). How Can a Deontological Decision Lead to Moral Behavior? The Moderating Role of Moral Identity. *Journal of Business Ethics*, 137, 537-549.