

## **Resumen**

Con el pasar del tiempo el concepto de virtud está en desuso y cada vez impresiona menos o ya no tiene ninguna importancia, sobre todo cuando en casi todas las instituciones ( religiosas, militares, políticas, económicas y sociales) existen casos de comportamientos alejados de la virtud.

En el mundo actual lo más importante para las empresas es la productividad y el grado de eficiencia logrado dentro de las mismas, remitiendo a un segundo plano el grado de crecimiento personal del factor humano. Se ha dejando a un lado el fomento de todas aquellas virtudes que enriquecen al ser humano, las cuales ayudan a generar un ambiente en el que se potencialicen las fortalezas y se erradiquen las debilidades dentro de la empresa.

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

A través de este ensayo se ha llegado a la interrogante ¿cómo el empresario puede desarrollar las virtudes humanas en el ámbito empresarial?.

Desarrollar las virtudes dentro de la empresa no es una tarea fácil, pero si necesaria para el crecimiento y desarrollo íntegro de toda la organización. Para ello se debe tomar en cuenta la forma más adecuada para desarrollar dichas virtudes en los diferentes niveles empresariales (operativo, técnico y directivo), llevando a cabo una serie de actividades, con el fin de poder impulsarlas de la forma más eficientemente posible, ya que el empresario debe estar consciente que los principales activos de una organización son los miembros que la conforman.

# **El desarrollo de las virtudes humanas en el ámbito empresarial guatemalteco**

## **I. Las virtudes humanas**

### **1. Generalidades**

Entre los valores humanos, ocupan un puesto preponderante las virtudes humanas. La palabra virtud, del latín *virtus*, igual que su equivalente griego, *areté*, significa "cualidad excelente", "disposición habitual a obrar bien en sentido moral". Puesto que se trata de una disposición o capacidad adquirida, por el ejercicio y el aprendizaje, de hacer lo que es moralmente bueno, la virtud es una cualidad de la voluntad que supone un bien para uno mismo o para los demás. Y en esto se distingue una virtud de cualquier otra disposición habitual, por ejemplo la salud, la fuerza física o la inteligencia.

Las fuentes de la doctrina sobre la virtud son Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, fiel comentador en este punto de las teorías aristotélicas. La virtud es, en Platón, el dominio de la parte racional del alma sobre la parte apetitiva (tendencia a lograr un fin sensible) y sobre la parte irascible (tendencia a evitar un daño sensible). Aristóteles desarrolla este esquema y sistematiza la doctrina de la virtud en el Libro II de la *Ética a Nicómaco*. El alma racional platónica es en Aristóteles la razón discursiva en su función práctica, el buen funcionamiento de esta razón supone la virtud dianoética de la prudencia, o *phrónesis*, la racionalidad práctica, y a ella incumbe el saber llevar una vida moralmente virtuosa.

La vida es moralmente virtuosa si se tiene el hábito de la virtud, por el cual el hombre se hace bueno y por el cual ejecuta bien su función propia; la práctica habitual de las virtudes éticas, que consisten en un justo medio entre dos excesos, hace al hombre moral y lo dispone a la felicidad. Por esto la ética no es sino el cumplimiento del fin del hombre.

Tomás de Aquino distingue entre apetito natural, el de la comida, por ejemplo, sensitivo e impulsado por la imaginación o la sensación, y el racional, que es la determinación de la voluntad. El concepto aristotélico de virtud, fundamento de la ética, pasa con el Aquinate al mundo cristiano.

Las virtudes humanas fundamentales son, desde Aristóteles, las siguientes: prudencia, justicia, fortaleza y templanza. La prudencia es la virtud que dispone la razón práctica a discernir en toda circunstancia el verdadero bien y a elegir los medios rectos para realizarlo.

La prudencia es la "regla recta de la acción", escribe Santo Tomás, siguiendo a Aristóteles. No se confunde ni con la timidez o el temor, ni con la simulación. Es llamada la "*auriga virtutum*", que conduce las otras virtudes indicándoles regla y medida. Es la prudencia quien guía directamente el juicio de conciencia. El hombre prudente decide y ordena su conducta según este juicio. Gracias a esta virtud aplicamos sin error los principios morales a los casos particulares y superamos las dudas sobre el bien que debemos hacer y el mal que debemos evitar.

La justicia es la virtud moral que consiste en la constante y firme voluntad de dar a cada uno lo que le es debido. La justicia para con Dios es llamada "la virtud de la religión". Para con los hombres, la justicia dispone a respetar los derechos de cada uno y a establecer en las relaciones humanas la armonía que promueve la equidad respecto a las personas y al bien común.

La fortaleza es la virtud moral que asegura en las dificultades la firmeza y la constancia en la búsqueda del bien. Reafirma la resolución de resistir a las debilidades y de superar los obstáculos en la vida moral. La virtud de la fortaleza hace capaz de vencer el temor, incluso la muerte, y de hacer frente a las pruebas y a las persecuciones. Capacita para ir hasta la renuncia y el sacrificio de la propia vida por defender una causa justa.

La templanza es la virtud moral que modera la atracción de los placeres y procura el equilibrio en el uso de los bienes creados. Asegura el dominio de la voluntad sobre

los instintos y mantiene los deseos en los límites de la honestidad. La persona moderada orienta hacia el bien sus apetitos sensibles, guarda una sana discreción y no se deja arrastrar para seguir la pasión de su corazón.

Tanto el bien como el mal obrar forman costumbres e inclinaciones en el espíritu. A los buenos se les llama "virtudes"; y a los malos, "vicios". Un hábito bueno del espíritu es, por ejemplo, saber decidir sin precipitación y considerando bien las circunstancias. Un vicio, en cambio, en el mismo campo, es la confusión, que lleva a decidir sin pensar y a modificar muchas veces y sin motivo las decisiones tomadas. Algo tan importante como lo que llamamos "fuerza de voluntad" no es otra cosa que un conjunto de hábitos buenos conseguidos después de haber repetido muchos actos en la misma dirección.

Entre las virtudes humanas más relevantes están:

- **Laboriosidad**

La virtud cardinal de la fortaleza está compuesta de dos partes -resistir y acometer-. La laboriosidad ayuda, de un modo específico, a este segundo aspecto. La capacidad de acometer, de realizar una serie de actividades con ahínco, supone que la persona tiene motivos suficientes para superar los obstáculos que pueden surgir. Para ello la laboriosidad cuenta con el amor como motivo principal.

Por eso decimos que una persona que es laboriosa es alguien que trabaja por lo que quiere, que desea hacer lo que está haciendo, esto quiere decir que una persona laboriosa considera sus tareas cada día como algo que desea hacer, no como algo que tiene que hacer. Ésto permite que sus tareas sean más fáciles de realizar y que no se vuelvan unas cargas para ella. Laboriosidad es pues, lo contrario a la pereza.

Debemos estar concientes que el ser laboriosos no nos convierte en esclavos de las tareas o en personas frenéticas por el trabajo. Debemos conocer y darnos cuenta

de que todo tiene sus límites y que debemos dar lo que nuestro cuerpo y mente sienta que puede dar.

Una persona puede ser laboriosa dentro de su hogar, tratando de que las tareas que realiza diariamente no se vuelvan carga; con los amigos, tratando de que la bondad de las personas se transmita y que influya sobre nosotros y tratando de influir a nuestros hijos, mediante el trabajo constante y el enseñarles que no todo lo que se le dice que haga es por obligación sino por deseo de ser mejores ante Dios y las demás personas. No podemos obligar a un niño que desarrolle una virtud en la cual no le hemos enseñado a trabajar, es decir a una niña de dos años no le podemos obligar a barrer o a trapear si no le hemos enseñado primero. Tampoco le podemos poner cargas de personas adultas porque sería injusto, debemos de inculcarle la laboriosidad con tareas aptas para una niña como recoger sus juguetes, o poner su ropa sucia en el recipiente de ropa sucia.

- **Sociabilidad**

La sociabilidad recobra sus sentido real al considerara a la persona humana como ser social. La persona necesita de los demás para su propio proceso de mejora, y tiene el deber de ayudar a los demás a desarrollarse lo mejor posible. Si no llega a haber una comunicación entre los distintos miembros de una sociedad o de un grupo, no puede haber tampoco unas relaciones más profundas y específicas como son la amistad o la relación conyugal.

Una persona es sociable por naturaleza. Esto quiere decir que no puede vivir solo y aislado del mundo, debe tener a personas a su alrededor para poder convivir y poder formar sociedades, ya que una persona sola no se desarrolla intelectual y físicamente, puesto que es como dejar a un bebé solo sin que nadie se encuentre a su alrededor. Lo más probable es que este niño muera de tristeza. Lo mismo sucede si dejamos a un adulto solo: se muere y sus facultades se pueden atrofiar.

A los niños debemos enseñarles que son personas sociables y que deben convivir con otros niños, adultos y personas de todo tipo, sin discriminar a nadie. Un niño aprende de otros niños a poder relacionarse, a compartir, a desarrollarse, a crecer y vivir juntos. Un niño, si no es sociable, se puede convertir en una persona con muchas limitaciones, por lo que debemos enseñarles a compartir y convivir con seres diferentes e iguales a ellos. A un niño se le debe enseñar a poder hablar con los adultos, a respetarlos por su edad pero que pueden hablar con ellos, pueden expresar sus sentimientos.

- **Generosidad**

La generosidad es una virtud que difícilmente se puede apreciar en los demás con objetividad. En el momento de juzgar los actos de otras personas estaremos, normalmente, centrando la atención en el que recibe o en las características de la aportación. La generosidad se puede dar esperando algo a cambio, o desinteresadamente.

La generosidad en una persona es más que dar lo que uno no necesita ha cambio de recibir algo mejor. Usualmente los niños tratan de ser generosos con otros niños regalando sus juguetes rotos, pero el ser generoso con otra persona implica dar algo que uno estima, que uno quiere que la otra persona utilice o use sin necesidad de decir que esto tiene mucho valor para él y que se lo da porque es una persona muy generosa. Esto quiere decir que la persona únicamente es muy poco humilde y que le gusta que la gente crea que es generosa.

La virtud de la generosidad se puede inculcar en los hijos mediante la continua observación de los niños a que sean generosos y bondadosos, a que aprendan que todo lo que nosotros tenemos lo podemos compartir con las demás personas sin necesidad de esperar que nos lo agradezcan o nos den algo a cambio. Un niño puede ser generoso compartiendo dulces, juguetes o tiempo con otras personas. Ser

generoso con un amiguito no quiere decir que tiene que regalar un juguete para que este niño comparta con él.

- **Patriotismo**

La patria asegura al individuo las condiciones indispensables para su desarrollo intelectual, moral, social y económico. Por tanto, la persona necesita reconocer lo que su patria le ha dado lo que le dá, para luego actuar justamente con ella.

A nosotros nos han enseñado que nuestra patria ha sido la que nos dio la tierra en donde trabajamos, un lugar para vivir, y principalmente, que tenemos que quererla porque pertenecemos a ella y ella nos pertenece a nosotros. Pero por otro lado también nos han inculcado que debemos respetarla pero no adorarla ni convertirla en un ícono de adoración, ni de sufrimiento para nosotros.

A los niños debemos inculcarles el respeto a la patria, a las obligaciones morales y cívicas que tenemos, la historia de los héroes locales, la naturaleza, las costumbres tradicionales, bailes, etc. Todo esto lleva a los niños a sentirse parte de un lugar, a tenerle respeto y saber que todo lo que se desarrolla en su comunidad es parte suya.

- **Sinceridad**

Para muchos, una persona sincera es aquella que dice todo lo que piensa en el momento en que lo piensa. Pero una persona sincera es aquella que sabe el momento adecuado para decirle a los demás qué es lo que piensa, y que además las palabras adecuadas para describir un problema o una situación sin que se le salga de las manos. Una persona sincera trata de ayudar a todos diciéndoles qué es lo que considera que está mal o bien y cómo puede ayudarla a arreglar estos asuntos.

Podemos ponerlo en práctica en la Universidad con nuestros compañeros tratando de ser lo más sinceros y decirles de una manera adecuada qué es lo que pensamos, tratando que las demás personas no piensen que estamos insultándolas o que solamente queremos hacerlas sentir mal, sino que podemos corregirlas sin tener que decirle de mala manera que algo no está correcto o que pensamos que pueden corregir ciertas actitudes de alguna manera en especial.

- **Fortaleza**

La fortaleza es “la gran virtud: la virtud de los enamorados; la virtud de los convencidos; la virtud de aquellos que por un ideal que vale la pena son capaces de arrastrar los mayores riesgos; la virtud del caballero andante que por amor a su dama se expone a aventuras sin cuento.”<sup>1</sup> La fortaleza es aquello que no nos permite caer en momentos de dificultad, es saber que a cada una de las cosas que realizamos debemos sacarles partido y continuar luchando por lo que realmente queremos hacer.

Debemos estar concientes de que tener una gran fortaleza no significa que seamos necios o tercos. La fortaleza es la que nos permite volver a levantarnos cuando hemos caído y decir puedo seguir, sabiendo que son metas alcanzables. Es como cuando dentro del hogar suceden problemas y debemos tener la fortaleza de sobreponernos a éstos y seguir adelante.

- **Sobriedad**

El motivo principal para educar esta virtud consiste en estar en condiciones de vivir una auténtica vida cristiana. Es imposible crecer en la vida cristiana si uno está atado a los placeres humanos, si los usa de manera inmoderada, pues el embotamiento de los sentidos impide la vida del espíritu.

---

<sup>1</sup> Isaacs, David. *La Educación de las Virtudes Humanas y su Evaluación*. 67



Una persona sobria no es aquella que únicamente sabe como verse bien, como comportarse o como vestirse. Una persona sobria es aquella que logra con lo que tiene verse bien, sentirse bien y dar a conocer a las demás personas que como se ve se siente, y que no necesariamente, como la publicidad nos quiere hacer pensar, dependiendo de la marca de ropa que llevemos puesta o la marca de zapatos que calcemos vamos a vernos mejor, vamos a poder correr más, simplemente que para verse bien hay que gastar más. Muchas personas, con tal de verse bien, incurren en deudas y, conforme pasa el tiempo, se ven bien pero tienen tantos problemas económicos que internamente no están bien.

A mi hija le enseñó que no todo lo que se quiere se puede tener. Debemos luchar por tener lo que queremos y debemos pagar por lo que compramos y deseamos tener. Un niño no sabe qué es la sobriedad y qué es lo que realmente se busca con eso. Lo que busca es tener lo mismo o más que otros niños.

Debemos enseñarles a los niños a ser sobrios desde pequeños e inculcarles a que todo en esta vida si se quiere se puede obtener mediante la lucha, una vez se trate de un objetivo alcanzable.

- **Optimismo**

Vamos a considerar lo que es el optimismo entendido como virtud, porque en el uso normal se entiende de diversos modos. Debemos estar concientes que ser optimista no significa no ser realista, o ponernos a pensar que algo sucederá cuando sabemos en el fondo de nuestro corazón que no sucederá. Ser optimista significa que vemos que las cosas pueden o no pasar, que si pasan es por algún motivo pero no porque quisimos que así pasaran.

Por ejemplo, podemos ser optimistas dentro de nuestros estudios, con nuestros compañeros en la escuela, en el colegio, en la universidad, podemos ser optimistas diciendo que vamos a ganar un examen aunque sabemos que no estudiamos nada para el examen y que no estamos preparados. Pero podemos ser optimistas en que el día va a estar apto para ir a la playa porque sabemos que la temperatura es ideal, y

sabemos que es época de ir a la playa y podemos pasar un momento agradable en la playa.

Así es que podemos ponerlo en práctica dentro de nuestro diario vivir al decir que las cosas pueden pasar porque estamos preparados para que pasen y no ser ilusos. En un niño podemos ponerlo en práctica preguntando en cada momento de su vida y en sus actividades como les fue. Aunque hayan perdido o ganado los niños deben estar optimistas que la actividad en la que han participado fue un gran evento y que lo importante era participar, no ganar o perder.

- **Sencillez**

La virtud de la sencillez es una manifestación de la actitud auténtica de la persona. Y es auténtico aquello que tiene el debido valor humano. Es decir, la sencillez requiere claridad de inteligencia y rectitud de la voluntad.

La sencillez no es que una persona se jacte de ser sencilla. Una persona es sencilla cuando lo demuestra mediante sus actos, ya que no busca que la cataloguen como sencilla. Una persona sencilla es aquella que las tareas que realiza las hace con el corazón, aquella que da por voluntad y por amor no por necesidad o por obligación. Además no es ingenua ni ignorante.

En los niños podemos trabajar la sencillez, al inculcarles que las personas no se miden ni por los actos, ni por la ropa que usan, ni por lo que regalan. Una persona sencilla no busca ser reconocida sino agradecer a los demás mediante los actos que realiza. Si le enseñamos esto a nuestros niños, aprenderán a reconocer la sencillez.

- **Amistad**

Puede resultar difícil contemplar la amistad como virtud. ¿Cómo puede considerarse como hábito operativo bueno? Santo Tomás, en el primer comentario del libro VIII de “Ética a Nicómaco”, dice que la amistad es una suerte de virtud por ser un *habitus electivus* que se reduce al género de la justicia en cuanto que testimonia una proporcionalidad entre los amigos.

Cuando decimos que una persona es nuestro amigo (a) lo decimos porque nos llega al corazón, porque tenemos una relación desinteresada mutuamente y porque esta persona ha logrado ayudarnos y que la ayudemos, sin esperar que en algún momento nos paguen con algo. Esto quiere decir que nosotros tratamos a una persona como nuestro amigo cuando hemos llegado a congeniar tanto que se vuelve una persona de confianza para nosotros. Un amigo no es aquella persona que se relaciona únicamente con nosotros en momentos de necesidad. Un amigo puede ser un compañero de la escuela, un compañero de trabajo, un vecino, etc. Una amistad es sincera cuando no se busca el beneficio.

En la universidad, un amigo es una persona que no solamente comparte las clases conmigo, o que trata de buscar un bien de acuerdo con las necesidades o problemas que tengamos. No es alguien que se acerca interesadamente hacia mí. Un amigo es alguien que trabaja con nosotros, que busca siempre el bien nuestro en todo momento, desde que ingresamos a las clases hasta lo que realizamos en el día a día. Un amigo sincero es una persona que comparte tanto nuestras alegrías como tristezas dentro y fuera de la Universidad.

- **Respeto**

Es importante en primer lugar, distinguir entre el respeto que debemos a todos los demás como hijos de Dios y el respeto que debemos a cada uno, de acuerdo con su condición y con las circunstancias. Esto quiere decir que debemos respetar a todo ser

vivo sobre la tierra y tratarlo con justicia. Un anciano no puede ser tratado con el mismo respeto que se le trata a un joven puesto que por los años que éste ha vivido debe tratársele con mucho más respeto y consideración.

Un niño debe de aprender a respetar a sus mayores, a sus compañeritos de la escuela, a sus familiares y que a cada uno de ellos se les debe respetar de diferente manera. Por ello, a mi niña le he tratado de inculcar el respeto hacia sus mayores dependiendo de la relación que tenga con ellos. Por ejemplo, a sus tíos debe llamarlos por su nombre anteponiéndole la palabra tío, y a sus primos pues solamente por su nombre. A los señores mayores debe decirles señor o señora y su nombre, si lo sabe, o solamente señor o señora.

- **Pudor**

Es curioso que la misma palabra “pudor” puede evocar para nosotros, en primer lugar, una sensación de algo que limita, algo que se vivía erróneamente en el pasado.

A los niños debemos enseñarles a ser pudorosos, ya que en el mundo en que vivimos hemos visto que muchos padres o familiares de los mismos han dañado psicológica y emocionalmente a sus propios hijos. Debemos enseñarles desde pequeños que existen ciertas áreas del cuerpo que no deben ser tocadas por nadie ni por parientes, ni por familiares ni mucho menos por desconocidos.

A los niños pequeños se les educa en el pudor a través de acciones sencillas: que las áreas que se cubren con ropa interior no deben ser expuestas, que cuando entran al baño no debe haber nadie en él con ellos, que deben tener cuidado de ser personas con vergüenza de enseñar su cuerpo desnudo ante cualquier situación. A mi hija le enseñé que existen ciertos lugares, como el baño, en los que no debe haber nadie más con ella, que debe tener privacidad para cambiarse y que debe cubrir su cuerpo con ropa ante cualquier persona.

- **Orden**

El desarrollo de la virtud del orden, como todas las virtudes, tiene dos facetas: la intensidad con la que se vive y la rectitud de los motivos al vivirla. Ocurre, en ocasiones, que el orden llega a ser un fin y convendría aclarar, desde el principio, que esta virtud debería ser gobernada por la prudencia.

El orden es una de las virtudes más importantes que podemos mencionar. Una persona ordenada no es aquella que trata solamente de estructurar la vida de todos, sino aquella que ha sabido comprender que el orden está tanto en lo físico como en lo espiritual. Una persona que posee orden en sus pensamientos es una persona que logra trabajar eficientemente o que logra expresar sus pensamientos de la mejor manera para todos.

A un niño se le debe educar desde pequeño en la virtud del orden. Deben de saber que primero se usan los juguetes y luego hay que colocarlos en su lugar, que se coloca la ropa sucia en el recipiente específico después de haberse cambiado y que, principalmente, se debe ordenar el lugar donde se trabaja después de haber estado allí, puesto que esto permite que cuando sea grande no le cueste colocar las cosas en orden sino, que por impulso o por costumbre, sus cosas estarán siempre bien ordenadas.

A mi hija he tratado de inculcarle la virtud del orden mediante el uso de los juguetes y después se guardan para que comprenda que las cosas hay que guardarlas después de haberlas usado.

- **Lealtad**

Al reflexionar sobre la educación de las distintas virtudes humanas se nota frecuentemente que todas están íntimamente relacionadas. La lealtad, en este sentido, está relacionada estrechamente con la perseverancia, la responsabilidad, el respeto, la prudencia e incluso algunas más. Sin embargo, se puede considerar una

misma realidad desde distintos puntos de vista, y destacar así algunos elementos que previamente, se han considerado parcialmente.

La lealtad se refleja hacia la familia, los amigos, las amistades, los compañeros de trabajo, etc. La lealtad no se demuestra únicamente ayudando a las personas. Una persona puede ser leal al compartir los momentos de desesperación de un amigo y tratar que se sobreponga de los mismos. Por el contrario una persona puede no ser leal al darle a conocer a este amigo que le ayudará pero que no cuenta totalmente con su apoyo ya que él piensa que lo que está haciendo no lo debería de hacer. Si un amigo se encuentra en problemas y sé lo que está decidiendo está mal, es preferible que se lo diga y que no lo apoye, de acompañarlo en su dolor y tratar de que tome el camino correcto.

- **Audacia**

Antes de considerar la audacia como virtud, vamos a comentarla como pasión, porque el desarrollo de la virtud depende, en gran parte, de la fuerza de la pasión correspondiente. La audacia es una pasión del apetito irascible, que acomete la lucha para dominar algún mal o para alcanzar algún bien.

La audacia no es ser simplemente tener falta de prudencia, o que se tenga una pasión muy fuerte y que esto le complemente para realizar lo que sea para llegar a la meta. Como hemos dicho anteriormente, las virtudes se relacionan unas con otras. La audacia no es ser terco o necio en la realización de las actividades, ni tampoco es ser inteligente para realizar cosas malas. Una persona audaz es aquella que persigue el bien y que quiere realizar todas las actividades pensando en que son buenas o que pueden ser modificadas.

La audacia la podemos enseñar a los niños a través de la persistencia y la inteligencia para realizar las cosas, dejando en claro que no por ello llevará a cabo actividades que comprometan la dignidad de los demás.

- **Justicia**

Como virtud a comentar, la justicia ofrece ciertas dificultades y ciertas ventajas. Por una parte, es una de las pocas virtudes que se podría decir que están de moda. Pero, por este motivo y también por su propia naturaleza, es una de las virtudes más complejas a considerar.

Una persona justa es aquella que hace cumplir sus derechos y cumple con sus obligaciones, que sabe que los mandamientos se hicieron para respetarlos, no para ser tomados como referencia de nada y tergiversarlos de una u otra manera que ellos deseen. Una persona justa es aquella que obra de manera adecuada y con humildad. Una persona no puede ser justa si trata de medir a todos y trata de darles su merecido según esa medida que ha hecho del otro, puesto que el único que nos puede juzgar es Dios y en su momento.

Nosotros debemos poner en práctica la justicia poniéndonos en los zapatos de los demás y tratando de portarnos y comportarnos de la mejor manera posible, tratando de no ofender a nadie y dándole su lugar a toda aquella persona que se relaciona con nosotros.

- **Humildad**

La virtud de la humildad ayuda a la persona a dominar el apetito desordenado de la propia excelencia y, por tanto, crea, en parte, un ambiente adecuado para la convivencia entre personas. Sin embargo, la descripción operativa habla de reconocer las propias insuficiencias, cualidades y capacidades y esto parece algo contrario a la negación de uno mismo.

La humildad es reconocer lo que tenemos y podemos desarrollar. No podemos ser prepotentes y decir que todo lo tenemos y que todo lo podemos porque eso no es correcto. Una persona humilde conoce sus limitaciones y sabe cómo sacar partido de las mismas, ya que trabajando arduamente en las tareas que debemos realizar y siendo humildes podemos llegar a lograr todas las metas que nos hemos propuesto sin necesidad de hacer de menos a ninguna persona.

La humildad la podemos poner en práctica en nuestra vida cotidiana evitando competir continuamente contra todos los demás en diversos aspectos como los estudios o el trabajo. Si nuestra vida se convierte en una competencia sin fin, llegará el momento en el que no podremos saber como estamos nosotros por dentro y la gente se cansará de que no seamos humildes.

- **Paciencia**

La virtud cardinal de la fortaleza está compuesta de dos partes: acometer y resistir. Para resistir hay una serie de virtudes anexas que se relacionan entre sí. Concretamente la paciencia, la longanimidad, la perseverancia y la constancia. En esta ocasión nos interesan las dos primeras. Estrictamente, la paciencia se vive tan sólo cuando se soporta un mal para repeler otro mal superior, mientras surge la longanimidad ayuda a soportar las molestias cuando tarda en llegar algún bien.

La paciencia se desarrolla lentamente. La paciencia no es decir que una persona es paciente porque puede esperar todo el tiempo del mundo a ser atendido, si al final de la espera se encuentra de mal humor e insultando a las personas que están a su alrededor. Una persona con paciencia es aquella que toma las cosas como se las dan, siempre y cuando la gente no quiera sacar provecho de ella.

Nosotros podemos demostrar nuestra paciencia dando el ejemplo con los niños o con nuestros hijos. Debemos saber soportar ciertas indiscreciones de los niños siempre y cuando no nos tomen el pelo por ser pacientes con ellos. La paciencia se puede educar a través de actividades tales como construir casas de trozos o crear una



pintura diferente o podemos enseñarles a que sean pacientes y aguarden su lugar para que les den los dulces, les despachen en la tienda o que sepan respetar el puesto que tienen en una fila y el momento en que les toca que ellos pidan o decidan.

- **Prudencia**

Al considerar otras virtudes, hemos visto cómo es imprescindible aclarar lo que significan, para luego esforzarse razonablemente en la educación de los hijos en las mismas. Inicialmente, puede haber alguna virtud cuya educación parece clara. Pero después de reflexionar detenidamente sobre ella, se ve que existen muchas posibilidades para su desarrollo hasta este momento desconocidas.

La prudencia es una de ellas. Es una virtud que significa mucho. Una persona prudente no solamente es aquella que no incluye la precipitación, la inconsideración y la inconstancia dentro de sus tareas diarias, ni aquella que llega a realizar las tareas por pura obligación y desdén. Una persona prudente piensa y razona todas las actividades que realiza y de acuerdo a esto puede continuar su vida.

Al niño debemos inculcarle la prudencia mediante el uso de ejemplos: ser prudente en el uso del fuego, con los artefactos eléctricos, con cosas calientes, etc. Un niño prudente es aquel que razona antes de realizar las cosas y que no mete las manos en lugares donde no debe. Por ejemplo, hace algunos años, mis padres nos enseñaron a ser prudentes a mi hermana y a mí, con las cosas calientes. Pero mis tíos no hicieron lo mismo con mis primas y por la falta de supervisión de un adulto y la imprudencia de un niño, una de ellas metió la mano en la olla caliente y se quemó el brazo. Esto dio como resultado una quemadura muy grave para el niño y una mala experiencia para los adultos.

- **Obediencia**

Es interesante pensar en las razones por las que la virtud de la justicia está de moda y, en cambio, una parte potencial –la obediencia— no lo está. La obediencia

despierta, en algunas personas, la sensación incómoda de tener la propia voluntad dominada por el poder de otra. Al obedecer, piensan que están sacrificando su propia personalidad.

Obediencia no significa suprimir la libertad, la iniciativa y la creatividad. No es la sumisión de un ser como esclavo de otro. Obediencia significa seguir parámetros establecidos en un hogar, en el trabajo, en el país en donde vivimos y realizar ciertas tareas o asignaciones que se nos han encomendado. El ser obediente no significa que se pierde el libre albedrío y que tenemos la obligación de hacer lo que nos están diciendo. También debemos estar concientes que obedecer a alguien es saber que esta persona está realizando las cosas correctamente.

La obediencia en un niño se debe inculcar desde pequeño, enseñándole a realizar tareas en las cuales el niño se sienta bien y que no las tome como carga, tratando de que tenga una autoridad como ejemplo para poder acatar las ordenes y, principalmente, se le puede enseñar por el ejemplo.

- **Flexibilidad**

La flexibilidad es una virtud que está bien considerada en la sociedad de hoy, pero principalmente porque se la entiende como un dejarse llevar, como una invitación a probarlo todo. Así entendida, la flexibilidad no tiene sentido. La espontaneidad, con la que se confunde la flexibilidad, no es un fin.

La flexibilidad no debe ser tomada así como se toma la libertad y el libertinaje, puesto que una es el uso excesivo de la otra. Lo mismo sucede con la flexibilidad, muchas personas piensan que por ser flexibles pueden realizar todo lo que ellos quieran. Ser flexibles, significa que podemos tomar como temporal una decisión. Es decir, yo puedo ser flexible con otra persona al darle la opción de realizar otra cosa

ya que no tiene tiempo para realizar la tarea ya asignada. Pero no quiere decir que por ser flexibles, esta persona va a tomarse todo el tiempo del mundo para realizar esta tarea y entregarla fuera de tiempo y con muchos errores y causándole problemas a otro.

En la universidad, los profesores pueden ser flexibles con nosotros al cambiarnos las fechas de las tareas o asignaciones para unos días después. Esto no quiere decir que nosotros vayamos a tomar todo un mes o el semestre completo para entregar algo que deberíamos haber dado hace tiempo.

- **Comprensión**

Vamos a considerar el tema de la comprensión dentro de las relaciones personales. La descripción operativa no hace referencia a las consecuencias de haber llegado a comprender al otro. Pero está claro que si se llegan a captar los distintos factores que influyen en el estado de ánimo, o en el comportamiento, de otra persona, será más fácil ayudarlo a mejorar en un sentido muy amplio.

Comprender a una persona no significa ignorarla y decirle a todo lo que está realizando que está bien. Es saber escuchar a la persona, poder aconsejarla en las decisiones que va a tomar, apoyarla en las decisiones que está tomando y, principalmente, tener el valor de decirle que se le comprende y que se va a estar con esta persona todo el tiempo que lo necesite.

Podemos ser comprensivos en la familia, mediante el conocimiento de los problemas de sus miembros y tratándolos de ayudar en todo lo que se pueda, tratando que se sientan bien con lo que están haciendo y tratando de ayudarlos para que todo lo que realicen sea de su agrado y se sientan bien consigo mismos en cada uno de los pasos o etapas de las tareas que están realizando.

- **Perseverancia**

La perseverancia seguramente es una de las que se siguen entendiendo bien. En todo caso, habría que hacer dos aclaraciones previas. La perseverancia no es compatible con la terquedad, tampoco se trata de seguir adelante si surgen una serie de imponderables que hacen dictaminar al sentido común que no es prudente seguir.

La perseverancia, así como fortaleza, no quiere decir que cuando encontremos obstáculos, estemos tan decididos que eso es lo que tenemos que hacer y que en lugar de ser perseverantes caigamos en la necesidad. Una persona que persevera es aquella que ha logrado desarrollar el hábito de trabajar y esforzarse por realizar las metas que se ha propuesto.

Por ejemplo a una niña de dos años de edad se le educa a que sea perseverante intentando una y otra vez hacer una actividad nueva. Los padres deben educarla para que aprenda a decir no puedo hacerlo pero lo voy a intentar de nuevo. Como padres debemos inculcarle que si no lo logró la primera vez, lo logrará la segunda o la tercera, o la cuarta pero debe de perseverar hasta lograrlo, sabiendo que estas actividades pueden ser alcanzables y que deben estar acordes a su edad y tratar de que su intelecto crezca cada vez más.

- **Responsabilidad**

Ser responsable supone asumir las consecuencias de los propios actos, y en principio parece que los jóvenes, a quienes llamamos irresponsables, están dispuestos a hacerlo. Asumen las consecuencias de sus actos en el sentido de aguantar las críticas de sus padres, de abandonar la comodidad de una vida confortable, etc.

Una persona responsable es aquella que asume la responsabilidad de sus actos y que toma conciencia de que todas aquellas cosas que ha hecho o está haciendo son malas, o buenas. Debemos mencionar que la responsabilidad de los actos puede ser

intencionada o no intencionada. Es decir, una persona puede hacerse cargo intencionalmente de sus actos y decir “hice esto y me hago responsable de mis actos”, y también puede ser que una persona diga “hice algo malo, me responsabilizo de mis actos pero otro día asumo las consecuencias de mis actos”.

A un niño hay que enseñarle la responsabilidad de sus actos. Hay que enseñarle que todos sus actos tienen un efecto y que la causa fueron ellos. Esto quiere decir que si un niño hace una travesura debe hacerle ver su responsabilidad, asumir las consecuencias y reponer la falta. No debemos decirle que hizo algo malo y no lo van a componer solamente porque no quieren o porque son muy pequeños y no se van a responsabilizar porque no saben lo que hicieron. Toda persona tiene conciencia de sus actos y desde pequeños debemos inculcarles a que realicen las actividades y que ellos se responsabilicen por los resultados de las mismas.

## **2. Las virtudes humanas en la vida empresarial**

Se tiende a juzgar a la empresa en su integridad, y en muchos casos, la moralidad de los líderes es todo, menos virtuoso. No debe olvidarse el rol fundamental que juegan los medios de comunicación en tales situaciones y tenemos el deber de filtrar la información conforme a nuestro criterio y no dejarnos llevar por actos sensacionalistas.

Las virtudes morales existen para su realización, no para ser héroes. El sentido de toda virtud moral es el bien no sólo individual sino también el colectivo. Debemos considerar que el núcleo de nuestros valores básicos pueden ser modificados o cambiados y de posibles enriquecimientos debido a la evolución de la sociedad.

El carácter del individuo está bajo el influjo del medio social en el cual se desarrolla y actúa, y no es posible desarrollar un carácter moral fuera de sociedad.

Por lo anterior, la existencia de las virtudes morales como la veracidad, la solidaridad, la honestidad, la justicia, la amistad, la lealtad, la camaradería, el compañerismo, etc., necesitan de ciertas condiciones sociales. De lo contrario no pueden desarrollarse en los sujetos. Lo anterior es válido también para los vicios morales correspondientes.

La moralización del individuo y su participación moral en la comunidad se hace a partir de la misma sociedad representada en núcleos básicos (familia, empresa, escuela, iglesia, etc.) y la adquisición y desarrollo de ciertas virtudes morales que son concretas y efectivas, se dan en un medio social determinado el cual frena o estimula la existencia de tales virtudes en ser humano.

Cuando nos referimos al término empresa lo definimos como una unidad económica de producción de bienes y servicios. La empresa es, individualmente, una de las instituciones protagónicas de la sociedad contemporánea. Su importancia económica es indiscutible y de ahí que la existencia y desarrollo de una capacidad empresarial es uno de los activos más valiosos con que puede contar un país. La clave del desarrollo está en las personas.

En el mundo actual lo más importante para las empresas es la productividad y el grado de eficiencia logrado dentro de las mismas, remitiendo a un segundo plano el grado de crecimiento personal del factor humano. Se ha dejado a un lado el fomento de todas aquellas virtudes que enriquecen al ser humano, las cuales ayudan a generar un ambiente en el que se potencialicen las fortalezas y se erradiquen las debilidades dentro de la empresa.

La moral cuenta como un factor positivo de crecimiento personal y también como un factor del más alto relieve en la sociedad. Pensemos que si no lo percibimos con suficiente claridad en las dos desastrosas consecuencias que atrae la corrupción de todos los guatemaltecos y el daño que puede causar un medio con la falta de principios éticos, que derivan de una actividad empresarial que lesiona a la sociedad.

Ahora bien, a la hora de aplicar las virtudes humanas, no hay que olvidar lo que éstas son por su propia naturaleza, porque la falta de ellas en la actividad empresarial acarrea sin duda consecuencias nocivas.

El intento de orientar a la empresa hacia criterios morales erróneos podría fácilmente conducir a consecuencias sociales y económicas catastróficas.

También encontramos lo que es el modelo antropológico de los negocios que sostiene que el cambio existe siempre, y como tal, la calidad (excelencia) es un fin que no tiene límites, en consecuencia siempre se debe mejorar. Para ello se debe actuar en forma ética, aplicando siempre las virtudes humanas. El ámbito empresarial guatemalteco, al igual que la sociedad misma, atraviesa por una crisis de virtudes.

Por lo común en las empresas guatemaltecas no suelen fomentarse ni practicarse las virtudes humanas, pues generalmente lo que les preocupa es el grado de rentabilidad que se genere -logros económicos y netamente lucrativos-.

Se considera que el crecimiento y desarrollo de una empresa se limita a términos económicos proyectados en los estados financieros, sin darse cuenta que lo que hace fuerte a una empresa es el factor humano de la misma y, si éste se encuentra desmotivado, la compañía se encamina rumbo al fracaso empresarial.

## **II. Las virtudes humanas en función de la eficiencia empresarial**

### **1. Ética, eficiencia y eficacia**

Dentro de la organización siempre está presente el término de la eficiencia. Sin embargo, el logro de los objetivos dentro de la empresa está afirmado por los valores éticos, los cuales no siempre están enlazados, puesto que para poder cumplir con ciertas metas propuestas, muchas veces se incurre en actitudes o acciones éticamente incorrectas.

De todas maneras no se puede decir que ambos términos –eficiencia y valores- no puedan estar unidos o trabajar en forma simultánea, sino que, al momento de decidir sobre un punto en particular, se tenga presente cuál de ellos va a tener un valor mayor tanto para el directivo, como para los demás miembros, por el efecto que pueda producir.

Hemos visto que la moral dista mucho de ser un asunto individual exclusivamente. Por tanto, haremos un breve examen a las instancias sociales que condicionan el comportamiento moral. Y esto es importante puesto que todo individuo está lanzado en la red social, económica, política, histórica, etc., y que forma parte de tales estructuras, organizaciones o instituciones sociales, por lo cual se haya condicionado por esas relaciones sociales objetivas y, por tanto, no puede dejar de lado el comportarse moralmente bajo la influencia o el peso de éstos.

También es importante ya que no sólo los individuos se comportan de una forma libre, consciente y responsable, sino también las instituciones sociales -familia, clase social, profesionales, poderes jurídicos, partidos políticos, etc-, donde se pueden observar los contenidos morales, ya sea para estimular o frenar algunos comportamientos morales de los sujetos para que contribuyan objetivamente a mantener o eliminar ciertos principios, valores o normas morales de la sociedad o parte de ella.



Existen tres instancias sociales en las que se consideran fundamental el desarrollo de la moral:

- La esfera económica
- El trabajo humano
- La vida profesional

### **La esfera económica**

Uno de los aspectos básicos de la economía de una sociedad es la producción material de bienes que están destinados a satisfacer las necesidades vitales de todo ser humano: alimento, vestimenta, vivienda, educación, salud, etc. La economía es el grado de dominio del ser humano sobre la naturaleza.

Otro aspecto fundamental de la realidad es la escasez, puesto que sabemos que la naturaleza es finita y lleva al ser humano necesariamente a trabajar y después al placer.

Los seres humanos producen en conjunto, en grupos, asociados, es decir, se organizan para obtener de la naturaleza el máximo beneficio posible. Tal organización tiene determinadas relaciones (división del trabajo o especialización), formas de propiedad (privada o social), modos de distribución de las ganancias, etc. Este conjunto de relaciones se fundamenta la economía moderna.

La presencia del ser humano y sus relaciones son las bases de la esfera económica, de la aparición de la moral en cada parte de la economía a pesar de que la mayoría de las veces no se reconozca este fundamento.

El ser humano que ingresa en la esfera económica lo hace como fuerza productiva (trabajador) y como sujeto de relaciones de producción (consumidor).

El problema de la propiedad y distribución son complejos y es la justicia social la que debe intervenir en la posesión o no de los bienes, la distribución de las riquezas producidas conforme a los conceptos de la misma, o a las necesidades que se tienen, o conforme a la capacidad intelectual desarrollada, etc.

## **El trabajo humano**

Todo producto que se origina del trabajo es por y para el ser humano. Es en el trabajo en donde el hombre puede desplegar toda su creatividad al hacer objetos que lleven su marca única y singular. De aquí que el trabajador humaniza a la naturaleza y se humaniza a sí mismo, puesto que despierta las capacidades creadoras que están en él.

Cuando la producción no está al servicio del ser humano surgen vicios y problemas complejos tales como la explotación de niños, mujeres y ancianos, miseria y prostitución, pobreza y enfermedades. Esto sucede cuando el ser humano es visto y tratado como un ente económico y no como una criatura con derechos y deberes, capaz de adquirir y fomentar virtudes. De esta forma el trabajo para muchos no es más que una pesada mochila que nunca cae de su espalda y su actividad termina siendo algo totalmente ajeno, extraño, que no le proporciona felicidad.

El trabajo, visto sólo como una actividad de un ser económico, pierde todo contenido vital y de creación. Por tanto, no hay satisfacción en tal actividad ni tampoco hay ninguna moralidad presente en tal relación. La solución todos la pueden ver, querer y hacer. El trabajo recobra su verdadero valor cuando se deja atrás, exclusivamente, el estímulo material por el cual se convierte en una actividad netamente utilitaria. Si decimos que la producción de bienes es por y para el hombre entonces el trabajo puede ser una actividad que, cargada de moral, sirva a la sociedad y no a una élite solamente.

El consumidor, el que es tratado también como un ente económico y nada más, también sufre una suerte de enajenación y quizás más potenciada. Todo ser humano tiene necesidades materiales básicas. Sin embargo, en la actualidad muchas necesidades son estimuladas y “creadas” por la publicidad a través de los medios de comunicación.

El ser humano concreto y efectivo está siendo influenciado por varios tipos de medios (prensa, radio, televisión e Internet) para que consuma cada vez más, no sólo productos o servicios para sus requerimientos básicos sino cualquier tipo de éstos que sean útiles o no. El modelo a seguir es el consumismo. Así, el consumo ya no pertenece al individuo por su propia voluntad, conciencia y libertad. Más bien, pertenece a quienes lo manipulan y por tanto el sujeto ya no se pertenece, es un extraño para sí mismo. Lo anterior es radicalmente negativo si tomamos en cuenta que en la actualidad parte importante de la publicidad está dirigida a niños.

La manipulación del ser humano como un simple consumidor económico es expansiva y cada vez mayor. Podríamos decir que los límites de la persuasión publicitaria son muy difusos.

En tal situación, toda libertad, conciencia y responsabilidad de decisión y elección del ser humano que actúa como consumidor ha quedado en el límite. No está de más decir lo perversa que es esa moralidad que se origina en la esfera económica, especialmente en la publicidad, que refleja día a día la carencia de virtudes.

### **La vida profesional**

Una profesión puede definirse como la actividad o trabajo aprendido mediante el cual el individuo trata de solucionar sus necesidades materiales y las de las personas a su cargo, servir a la sociedad y perfeccionarse como ser moral.

En ésta definición es un hecho la división del trabajo, la cual se ha dado de acuerdo con las habilidades físicas e intelectuales de los individuos. Dicha división es parte del origen de las profesiones. Sin embargo, es la propiedad privada la que produce las relaciones sociales más complejas puesto que necesitó de la especialización y ésta adquirió mayor relevancia. Es tal vez la época cuando aparecen los primeros oficios o profesiones reconocidas por la sociedad y debió, tal vez, sobresalir el servir eficientemente al comprador y producir con determinada calidad los productos o

servicios. Aquí ya podemos observar que todo desempeño profesional conlleva una moral profesional.

La aparición de los oficios o profesiones viene de la mano con ciertos secretos o formas únicas de hacer las cosas y con ellos los códigos (juramentos para mantener el prestigio de la familia o grupo empresarial) que se transmiten de generación en generación. Estos códigos, tipo promesa-juramento, se fueron extendiendo a los grupos profesionales en donde tomaron la forma de normas morales que regulaban las relaciones de los sujetos dentro del grupo. El surgimiento de tales códigos ya es un elemento que se puede considerar como un progreso moral de las sociedades.

En la actualidad son muchas las profesiones que poseen un código moral que representa las normas y valores que sustentan al grupo y constituyen un valioso instrumento de regulación de la conducta de los especialistas en sus relaciones con los consumidores de sus productos o servicios, fomentando así la práctica de las virtudes humanas dentro de su profesión.

El trabajo es una cuestión de vocación. Lo más singular que puede tener un ser humano, el llamado quehacer está cargado de aspectos y elementos morales.

La moral profesional recibe el nombre de deontología o la teoría de los deberes (deber ser), los cuales son particulares o específicos a cada profesión. La moral profesional es un esquema de referencia basado en normas, principios y valores que un grupo de profesionales organizados, que establece para cada uno de sus miembros el ejercer en provecho y de la sociedad, la ciencia, el arte, oficio o técnica que se escogió libremente y que se ejerce socialmente.

La importancia que puede adquirir el desarrollo de las virtudes en el ámbito profesional es que su alcance puede llegar a influir fuertemente dentro de la sociedad.

Toda profesión se hace y ejerce en sociedad, es por y para los demás, por eso su carga moral es tan importante.

Cada profesión está ligada a la subsistencia del individuo y de la sociedad, no existe profesión que no tenga el apoyo de la comunidad que la creó y la mantiene. Cuando una profesión ya no es útil a la sociedad que le dio vida, también le dará muerte. Las profesiones tienen sus deberes y derechos, sus responsabilidades y sus obligaciones.

En suma, toda profesión tiene una moral implícita. Hay una característica que está por encima de todas las demás y es el amor a la profesión, sin el cual se cae en la mediocridad, la corrupción, la deshonestidad y demás vicios. Cuando no hay vocación está muy lejano el amor por el quehacer, profesión u oficio.

El profesional tiene una responsabilidad mayor que un ciudadano común y la razón es simple: del caudal de conocimiento y capacitación que ha adquirido y el uso positivo que haga de éste, así puede ayudar a desarrollar en otros seres humanos las virtudes en su propia vida. El profesional se convierte así en un servidor de los demás, lo cual es una virtud.

De allí la importancia del fomento de las virtudes humanas, ya que éstas engrandecen al ser humano y lo motivan para alcanzar la superación en todos los aspectos de su vida. Al tomar esta nueva filosofía dentro de las empresas, el desempeño laboral mejorará y creará un clima organizacional excelente en donde se potencialicen las fortalezas y se erradiquen las debilidades. Esto se verá reflejado en las utilidades de la empresa y es entonces cuando la compañía crecerá realmente.

## **2. La ética en la administración**

Muchas veces, observamos en la práctica, que es muy difícil vincular la ética al contexto de la administración, puesto que lo que uno implica, puede ser utilizado en contraposición a la aplicación del otro.

Desafortunadamente, gran cantidad de administradores manejan una ideología tan lineal en su visión y el ejercicio de su profesión, que no le permiten involucrarse más allá en lo tocante a las funciones que le son adjudicadas.

La ética, implica el desarrollo propio, sin atentar contra el libre desenvolvimiento de los demás. Es decir, es tratada en un plano subjetivo. La moral, que en ciertas ocasiones se confunde con la ética, va más vinculada a un conjunto de valores instituidos dentro de un grupo social, y que son aprehendidos por el individuo, quien actúa y juzga a partir de éstos.

Teniendo ya diferenciado el concepto de la ética, podremos analizar que los criterios que maneja un administrador, tales como la eficiencia, la eficacia, la productividad, y la rentabilidad, se quedan muy cortos en cuanto a la comprensión de este término, puesto que en la mayoría de los casos, solo pretenden desarrollar el pequeño núcleo o negocio en el cual participan, sin tener en cuenta un contexto mucho más amplio en el que se hallan inmersos.

Existe una buena cantidad de literatura sobre la importancia de actuar bajo la filosofía del pensamiento sistémico. Para entenderla es indispensable conocer que dentro de un movimiento circular funcionan cientos de pasos como componentes de un método particular, los cuales llegan a establecer ciertos procesos. Estos a su vez forman un sistema. En él, todos los elementos tienen una interrelación, interdependencia y secuencia entre sí.

Pese a la gran teorización que existe sobre el tema y a la difusión que ya se está dando sobre el mismo, son muy pocas las personas que han involucrado esta nueva concepción del mundo, no solo a nivel de la gestión dentro de un cargo determinado, sino en su vida misma.

Cuando se habla de la ética, comprendida dentro de una ideología sistémica, se entiende por ejemplo la importancia de preservar la ecología, cuestión muchas veces entendida en función inversa a la de la rentabilidad. Pero cuando se mira desde otra perspectiva, se llega a deducir que un daño al ecosistema no sólo se transmite en el pago de una multa, bajo la premisa según la cual "el que contamina, paga", sino que, a la larga, va a revertirse en costos más altos para la empresa. A

menos riquezas naturales, mayor costo generará su futura obtención, si para ese momento aún resulta factible lograrla.

Por otro lado, los criterios bajo los cuales prospera una organización, deben estar en función del desarrollo personal de cada uno de los individuos que están involucrados en ella. Y esto no se logra creyendo, por ejemplo, que la motivación de un empleado está determinada exclusivamente por la relación con su jefe o su trabajo. Ella se encuentra definida por un conjunto mucho más amplio de factores: la cultura y subcultura a la que pertenece este trabajador, su círculo familiar, sus objetivos personales y la compatibilidad o incompatibilidad con los de la compañía, la estructura organizacional (su rigidez o flexibilidad), su relación con los clientes, los proveedores y con el sistema en general. Dentro del mismo, tiene un impacto importante la acción colectiva o individual, que repercute en la forma en que evolucione cada empresa.

De esta manera, también se entiende que el desarrollo no sólo implica la preocupación por el crecimiento a nivel interno, pues éste además incluye la forma en que se proyecta la participación de los proveedores dentro del sistema, la forma como piensan y viven los consumidores a niveles intermedios y finales, el impacto sobre la sociedad en general, sobre el medio ambiente, y por qué no, sobre el mundo.

Día a día, los procesos de globalización se refieren más que a un intercambio a nivel comercial. Implican además un intercambio de culturas, ideas, recursos naturales, tecnológicos, educativos y humanos. En fin, una integración de la especie humana que interactúa constantemente bajo diferentes clases de sistemas, en los que el objetivo primordial es la sostenibilidad.

Por esta razón, cuando hablamos de ética, no sólo podemos limitarnos a crecer económicamente, sin hacerle daño al reducido espacio que habitamos. Se deben considerar todos los factores mencionados, y muchos otros que surgirán bajo la perspectiva de cada lector, comprendiendo que en la medida en que se afecte

positivamente al sistema, es decir, con "ética", el sistema responderá a nuestro favor. Y, del mismo modo, cuando lo afectemos negativamente, ese impacto retornará, muy posiblemente perjudicando a la organización.

Así, cuando hablemos de productividad, debemos tener presente, que no sólo se debe proyectar en función de unos pocos recursos pertenecientes a nuestro negocio, sino que ésta se incrementará en consonancia con los demás recursos del sistema. Del mismo modo sucederá con el logro de objetivos medidos por la eficacia o el mejoramiento del desempeño denotado por la eficiencia.

### **3. Los valores organizacionales inciden en el desempeño corporativo**

Los valores organizacionales muchas veces son tomados como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo. Pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra.

Generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual se pueden encontrar bonitas y elegantes frases que retratan sus propósitos y valores fundamentales, entre ellas: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y, lógicamente, los valores.

En estos planes estratégicos se encuentran frases como: "Uno de nuestros valores fundamentales es el compromiso, que significa para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio...". Pero, ¿qué pasa en realidad en el interior de la empresa? Lo más común es que estas frases se queden en el papel como letra muerta que no se aplican, el servicio es pésimo, las entregas no se cumplen en los períodos establecidos, la fábrica está contaminando el arroyo vecino, etc.



Esta realidad permite apreciar que dentro de las empresas no se tiene claro que los valores compartidos realmente son un arma competitiva y que los menosprecian hasta el grado de considerarlos frases inútiles para el desempeño corporativo, que sólo sirven para mostrarlos de vez en cuando a los empleados y hacerlos sentir un poquito mejor.

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves: 1) proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; 2) forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal, y 3) motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crean ventajas competitivas difíciles de replicar ya que se fundamentan en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Saben que su opinión es escuchada.
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma.

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- Moral alta.
- Confianza.
- Colaboración.
- Productividad.
- Éxito.
- Realización.

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos

de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de sentencias estratégicas que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal. Además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero, sobretodo, el directivo debe dar el ejemplo más que invertir recursos en entrenamiento, porque nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma

Los valores para cada empresa suelen ser diferentes así como su aplicación e identificación. Pero en general los valores hacen la compañía y por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el papel.

### **III. La educación de las virtudes humanas**

#### **1. Cómo desarrollar las virtudes humanas en la empresa**

Las virtudes humanas son educables. Por ejemplo, uno no nace prudente, honesto o justo. Nos vamos haciendo prudentes, templados o justos en la medida que nos acostumbramos a practicar y a vivir las virtudes.

El problema es que al ser individuos de costumbres, también podemos acostumbrarnos a lo negativo. Es decir que podemos desarrollar hábitos operativos negativos (vicios), tales como la imprudencia o la injusticia. La clave está en descubrir si esos fenómenos son buenos en sí mismos, si atentan contra el bien común; entendiendo por bien común al conjunto de condiciones materiales y espirituales que pueden permitirle a un individuo un mayor grado de bienestar y felicidad. Por ejemplo, la honestidad o el respeto por la dignidad de los demás son condiciones espirituales que permiten un mayor grado de felicidad en una comunidad dada, pudiendo ser ésta una empresa. Para ir logrando esas condiciones espirituales, hay que conocer y vivir virtudes concretas: justicia en primer lugar, prudencia, fortaleza, humildad y muchas otras. Y la manera de conocerlas y practicarlas es educando a la conciencia individual.

La conciencia es esa luz del intelecto que puede iluminar nuestras acciones u omisiones para decirnos si han sido, si son o si serán buenas o malas. Como cualquier otro instrumento por ejemplo, una linterna, podemos emplearla bien o mal; la conciencia, como la linterna, puede tener sus pilas más o menos cargadas. Todo dependerá de cada uno, si quiere o no cargarlas. Incluso a veces apagamos la linterna y no la usamos, pues así nos molesta menos, no nos incomoda y actuamos engañando a nuestra conciencia para convencernos de que hicimos lo que teníamos que hacer. "Si todos lo hacen, yo también tengo el derecho de hacerlo", lo cual es erróneo, ya que toda persona debe saber que cada decisión que tome va a tener serias

repercusiones en su vida misma y en la de los demás, razón por la que debe de practicar y fomentar las virtudes humanas hasta que éstas se vuelvan hábitos.

## **2. El factor humano y el desarrollo de las virtudes humanas en la empresa**

El empresario debe de estar consciente que los principales activos de una organización son los miembros que la conforman, es decir el factor humano. Esto se refiere a la importancia de los vínculos humanos y a la atención que la alta dirección debe de dedicar a sus empleados, valorando no solamente el trabajo de la plantilla, sino también sus metas personales y profesionales.

Desarrollar las virtudes dentro de la empresa no es una tarea fácil, pero si muy necesaria para el crecimiento y desarrollo integro de toda la organización. Pero para ello se debe de tomar en cuenta la forma más adecuada para desarrollar dichas virtudes en los diferentes niveles empresariales (Operativo, Técnico y Directivo), llevando a cabo una serie de actividades, con el fin de poder impulsarlas de la forma más eficientemente posible.

Como bien sabemos, cada nivel empresarial dentro de la compañía posee sus características propias. La compañía deberá entonces desarrollar actividades afines con las capacidades de cada uno de los niveles. Es por eso que a continuación se presenta la forma más adecuada en la que se pueden desarrollar las virtudes en los diferentes niveles empresariales.

- **Nivel operativo**

La respuesta al cultivo y desarrollo de virtudes humanas en este nivel, puede ser planear pláticas impartidas por una persona que está empapada en el tema de virtudes humanas. Comenzando desde lo más básico para trascender a la aplicación de las mismas, es decir que los trabajadores que forman parte del nivel operativo serán

citados a dichas pláticas, en las que podrán adquirir un claro conocimiento de qué son las virtudes, cuáles son y las repercusiones positivas que se producen al ponerlas en práctica. Además, se podrían llevar a cabo actividades dinámicas en las que los miembros de la organización formen parte activa de las mismas. Por ejemplo pueden organizarse en grupos para presentar pequeñas escenificaciones que reflejen la necesidad de virtudes en la vida de todo ser humano.

Como podemos ver, no solamente podrán adquirir un concepto claro de lo que son las virtudes, sino también podrán desplegar su creatividad y expresarse con mayor facilidad ante un público. Dichas actividades mejorarán, a su vez, sus relaciones interpersonales, lo cual se verá reflejado en el desempeño laboral de cada uno de los empleados, ya que si éstos se sienten bien con ellos mismos su desempeño laboral será excelente.

- **Nivel técnico**

Debido a que este nivel empresarial posee un mayor grado académico, se pueden desarrollar talleres con un contenido más complejo, en donde se realicen lecturas que conlleven un fin moral. Tras esto se pueden llevar a cabo discusiones dentro del taller sobre lo percibido por cada uno de los participantes. Mediante estas actividades los empleados podrán exponer sus ideas, percepciones y opinión acerca de los temas asignados, lo que los ayudará a crecer como personas.

La discusión y exposición de las lecturas permitirá que se aclaren dudas y se confronten puntos de vista.

En este nivel también se pueden desarrollar casos en los que se plantee un problema y se cuestione una solución acerca del mismo. Los empleados que forman parte del nivel técnico no solamente deberán darle solución al problema, sino que deberán tomar en cuenta la práctica de las virtudes humanas para la toma de decisiones.

Cabe mencionar que a los trabajadores de este nivel se les puede brindar una capacitación acerca de cómo promover las virtudes en sus núcleos de trabajo.

- **Nivel directivo**

En la alta gerencia el tema de virtudes humanas posee un rol mucho más fuerte, por ser el núcleo de líderes empresariales. A los miembros de este nivel se les puede impartir conferencias que susciten en ellos la necesidad de ser un líder virtuoso, ya que podrán percibir la importancia de las virtudes humanas tanto en su persona como en el equipo que tienen a su cargo.

El empresario ha de ser laborioso, imaginativo, íntegro. Tiene deberes que cabe referir a la verdad:

- Ser veraz y transparente, garantizado con esas virtudes la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Ser prudente, no abusando de información que logre y pueda perjudicar a sus competidores.
- Ser audaz, asumiendo riesgos, que son los que, en definitiva justifican la ganancia de ser mesurado en la obtención de ésta y no lograrla a toda costa.

El empresario debe preocuparse de los costos, ya que si incurre en altos costos no será competitivo, pero debe de tener presente que faltar a la ética es para él un costo mucho más alto, aunque no necesariamente se concrete en registros contables.

### **3. La creación de valor en las empresas**

La base del valor reside en la forma como los nuevos gerentes dirigen los negocios, ya que no basta con ser un gerente competitivo sino que se debe experimentar una transformación a líder ante todo sabe que es una persona y está rodeado de personas. Ello implica en ocasiones el perder la condición de gerente

parco y aceptar la de ser el eje central de las actividades que desarrollan todas las personas en la empresa que dirige.

Consecuentemente, las personas ya no son vistas como un recurso más, sino como seres que merecen el mejor y mayor de los respetos. Estas personas son los accionistas, los directivos, los proveedores, los empleados y los clientes y tratarlos como personas equivale a generar un clima propicio para el logro de la más alta de las productividades que se refleja en el logro inevitable de los más altos rendimientos mercadológicos, económicos y financieros.

De ahí que el actuar éticamente sea una necesidad, no porque se prescriba en textos, sino porque con ello estamos preparados para alcanzar éxitos financieros que conducen al crecimiento y desarrollo permanente de las empresas.

#### **4. Los valores en la gestión de la calidad**

A pesar de que casi todo el mundo reconoce la importancia de la calidad para cualquier entidad productiva o de servicio, de que todos los años un sin fin de profesionales cursan estudios sobre las técnicas y filosofías modernas de gestión de la calidad, de que cada día crecen más las empresas que proclaman tener departamentos de control de la calidad o de protección del consumidor, que certifican su sistemas de calidad como aptos para recibir el reconocimiento social, lo cierto es que son más los productos y servicios de mala calidad que los que gozan un elevado nivel de excelencia. Y es que cuando las empresas desean buscar la calidad tienen que recurrir al manejo de múltiples resortes de los cuales depende ésta, entre los que se encuentran elementos operativos y estratégicos.

Entre los principales elementos operativos se encuentran:

- La realización de una adecuada caracterización de las necesidades de los clientes.
- La traducción de estas necesidades a características propias del producto mediante el cual se pretende dar respuesta a las expectativas de los clientes.
- El diseño de un proceso capaz de realizar el producto diseñado.
- La ejecución y control del proceso bajo el cual se obtendrá el producto.
- La comercialización del producto elaborado.

Entre los elementos estratégicos se destacan:

- El papel motivador y visionario de la alta dirección.
- El establecimiento de acertados mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas.
- La adecuada relación con los proveedores.
- El requerido aseguramiento financiero.
- La correcta documentación mediante la cual se asegure y materialice la estandarización de los procesos.
- La ejecución de una acertada gestión de los recursos humanos.

Aunque la gestión de los recursos humanos se considera dentro de los elementos estratégicos, en realidad constituye el éter que vincula a cada uno de los elementos operativos o estratégicos relacionados y es que los recursos humanos en todos los casos son los encargados de garantizar la ejecución de cada uno de estos elementos. Resulta muy fácil reconocer que para que el recurso humano de una empresa luche por un desempeño con calidad se hace necesario que este se encuentre motivado y generalmente se considera que la motivación del mismo depende del nivel de la satisfacción de sus necesidades materiales y el reconocimiento social. Sin embargo se conoce de la existencia de múltiples empresas en donde a pesar de existir muy buenos mecanismos de estimulación, la calidad no emerge.



Hoy para nadie es un secreto que todo resultado de la acción del hombre está mediatizado por la magnitud en que éste quiere ejecutarla y alcanzar los objetivos. No se obtienen los mismos resultados de un hombre que actúa por miedo, coacción o amenazas, que de uno que es impulsado por necesidades y valores propios. De aquí se desprende la importancia que encierra lograr que el hombre quiera y, más aún, sepa cómo lograrlo.

Existe consenso entre los psicólogos en la consideración común de la tesis cuyo planteamiento central es que las necesidades son la base, fuerza motriz, impulso y finalidad, es decir, el hombre siempre actúa en correspondencia con una u otra necesidad.

La influencia de las necesidades en el comportamiento es realmente complicado, ya que cualquier conducta particular de cierta complejidad es, generalmente, el resultado de la influencia no de una sino de varias o todas las necesidades básicas de la personalidad. Entre las teorías más conocidas al respecto se encuentran:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.
- Teoría de las necesidades de Mac Clelland.
- Teoría de los motivadores de Higiene de Herzberg.
- Teoría de las expectativas de Vrohn.

Todas estas teorías de una u otra forma ubican a las necesidades en el centro de la motivación.<sup>2</sup> Sin embargo no logran explicar del todo la diferencia de predominio de las necesidades. Un ejemplo clásico de esto lo constituye la adopción de diferentes actitudes ante un mismo fenómeno por parte de Geordano Bruno quien prefirió la muerte antes de retractarse a sus ideas científicas acerca del movimiento de la tierra alrededor del Sol y la retractación ejecutada por Galileo Galilei en 1,633 por el hecho de preservar su vida. Casos como estos se repiten a lo largo de la historia. Cuántas personas han renunciado a una transfusión de sangre que pudiera salvarle la vida sólo porque ésta no está contemplada en su código moral (valores, normas, convicciones); cuántos han ejecutado una huelga de hambre decididos a morir por alcanzar un ideal

---

<sup>2</sup> Llano, Alejandro. *Paradojas de la Ética Empresarial*. 82

(M. Ghandi); cuántos cristianos no fueron arrojados al foso de los leones por no renunciar a sus convicciones o creencias. Por otra parte cuántos roban o matan como única vía de sobrevivencia, o sólo por ser ésta la forma más adecuada que encuentran para auto-realizarse.

Todo parece indicar que estas diferencias pueden ser explicadas mediante la comprensión del papel de los valores en los individuos, donde si bien se puede plantear que el grado en que el hombre quiera, está determinado por el grado de insatisfacción de sus necesidades, está condicionado por la escala de valores que éste posea lo cual constituye de hecho la explicación para todo el conjunto de excepciones planteadas con anterioridad. Es por esta razón que en este trabajo se pretende profundizar en el papel de los valores en la gestión de la calidad.

El término valor posee tres posibles dimensiones conceptuales, comúnmente aceptadas, estos son:

- Económica: expresada en el precio a pagar por obtener algo a lo que se otorga el valor.
  - Psicológica: vinculada a la expresión de valentía: cualidad moral que se mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar los peligros.
  - Moral: referida a como se entiende que debe ser el comportamiento en sociedad.
- Por valor se debe entender, en este caso: el grado de significado que un sujeto le confiere a un objeto, como resultado de un proceso valorativo, y en función del cual puede o no regular su conducta.

Los valores se pueden clasificar en función del grado en que son aceptados socialmente. El significado otorgado puede ser un criterio individual no coincidente con el resto de los individuos de un grupo o de una sociedad, en cuyo caso es un valor aislado. Pero si el criterio del individuo coincide con los del grupo o la sociedad, se denomina valor compartido. Los valores aislados son el primer paso para llegar a los compartidos, pero no siempre un valor aislado llega a ser compartido, ya sea porque es errado o porque aún no es el momento para ser legitimizado a nivel social, y la sociedad necesite de siglos para reconocer su valía.

En función del grado en que la existencia de un valor regule la conducta del individuo estos se clasificarán en reguladores o de aceptación. Los valores de aceptación son aquellos que el individuo acepta y enuncia como válidos pero, sin embargo, no los considera a la hora de su acción. Por otro lado los valores reguladores son los que influyen y determinan los niveles de actuación de los hombres.

La existencia de un valor de aceptación es el primer paso para que un valor se convierta en un valor regulador. Pero no siempre un valor de aceptación llega a ser regulador. Depende mucho de los intereses y nivel de voluntad de las personas. El médico sabe de los daños que produce el cigarro pero no posee la voluntad suficiente para renunciar a él.

Específicamente dentro de la gestión de la calidad los valores se pueden clasificar en valores de resultados o valores de procesos. Los valores de resultados son aquellos que otorgan gran importancia a los resultados a obtener, mientras los de procesos son aquellos en los que la importancia la reciben los elementos que posibilitan que la calidad emerja.

Entre los valores de resultados se encuentran:

- La satisfacción de los clientes: identificación del cliente como lo más importante, la razón de ser, la vía para obtener utilidades ahora y en el futuro.
- El reconocimiento social por lo bien hecho: El apreciar el reconocimiento de los demás por el buen trabajo realizado y la importancia de este.
- La fiabilidad de los productos: Orientación a la generación de productos que posean y conserven en el tiempo las características capaces de satisfacer a los clientes.
- El nivel de presencia estética: Orientación a la generación de productos que posean una adecuada presencia estética.
- La optimización del tiempo: como atributo sumamente valorados por los clientes.

- El éxito: Como vía de propiciar el esfuerzo.

Alejandro Llano menciona entre los valores de procesos los siguientes:<sup>3</sup>

- La empatía: Para comprender al cliente.
- Solidaridad: Para ayudar al cliente.
- La buena comunicación: Para comprender al cliente y tratar que este entienda la posición de la entidad.
- La integración: Para aprovechar la fuerza de la unión del colectivo, los proveedores y los distribuidores. Para propiciar la sinergia que se alcanza en el trabajo grupal.
- La Eficiencia: Para reducir gastos y en consecuencia precios atractivos para el cliente.
- La Disciplina: Para cumplir con los estándares del producto y del proceso.
- La Información: Para comprender y auxiliar a los clientes.
- La Mejora: Como vía para el desarrollo.
- El Control: Como forma de evaluar el desempeño.
- La Planificación: Para establecer los estándares.
- La independencia: Para romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente.
- La Formación: Como vía de superación.
- La creatividad: Para encontrar soluciones a los problemas y generar nuevos productos.
- Enfoque de sistema: Para no buscar óptimos locales sino globales.
- Visión de futuro: Para no permitir que en aras del presente se sacrifique el futuro.

Además de los valores anteriores, señala que es necesario que la dirección posea otros tales como:

---

<sup>3</sup> Llano, Alejandro. *Paradojas de la Ética Empresarial*. 143

- La satisfacción del cliente interno: El reconocimiento de que este es el arma fundamental con que cuenta la entidad para generar utilidades, satisfacer al cliente, propiciar y aplicar las nuevas ideas, y en consecuencia a este se debe formar, informar y estimular.
- La integridad: Como forma de asegurar la coincidencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- El liderazgo: Como la mejor vía de poseer poder de arrastre.
- Objetividad: Para tomar decisiones acertadas y que se corresponda con la realidad de cada momento.

Agrega, que en la medida que el personal de una empresa valore y permita que estos valores regulen su conducta, las probabilidades de que el servicio de calidad sea una constante será mucho mayor. Una vez comprendido esto e identificados los valores necesarios, las estrategias a seguir son más fáciles:

- Se debe diagnosticar el grado de presencia de estos valores, su nivel de aceptación, su poder de regulación y su grado en que se comparte con la empresa.
- En función del diagnóstico se deberán diseñar las líneas de acción para lograr incrementar los resultados del diagnóstico.
- También se puede valorar la posibilidad de introducir el sistema de valores propuesto para efectuar la selección del personal sobre todo sobre aquellos valores que resulten difíciles de formar a partir de determinada edad.

En ningún caso estas estrategias darán resultados a corto plazo, pues los valores no se cambian o se crean por decretos, por lo que los resultados fundamentales se obtendrán por medio de la constancia y la paciencia.

## 5. La ética empresarial como fuente de ventajas competitivas

Los actos de las empresas y de los individuos que hacen parte de ellas, repercuten de manera positiva o negativa en otras empresas, otros individuos u otros procesos.

La cuestión ética es de gran relevancia para todo individuo y se extiende al ámbito empresarial. En cada decisión que se tome, estará inmiscuido algo de ética. Trátese de negociaciones con proveedores o con el sindicato, de contrataciones o despidos de empleados, de asignación de responsabilidades o de lanzar una promoción, la ética siempre está presente.

Actualmente, cuando existen más organizaciones que pugnan por la transparencia y con el Internet como herramienta de democratización y movilización social, las empresas tienen como uno de sus cimientos la ética corporativa. O'Shea Covadonga menciona que Rinnov Kan, director de uno de los grupos financieros más importantes de Holanda dice lo siguiente: "Sin valores sólidos estamos coqueteando con el desastre, al referirse a los valores sólidos, podemos enfrentar a los mercados internacionales."<sup>4</sup>

Sin duda, hay quienes ponen por encima de la ética y los valores los resultados financieros, sin darse cuenta que la ética corporativa puede ser una fuente de ventajas competitivas, ya que por medio de ella pueden atraer clientes y personal de primer nivel.

A través de la ética se puede acabar con prácticas corruptas que destruyen valor y dañan la economía y la sociedad. Si ponderamos más la cultura organizacional, con valores comunes (más que códigos o reglas) que sirvan como sendero de los individuos que conforman las organizaciones podríamos dar mayores componentes

---

<sup>4</sup> Covadonga. *El Valor de los Valores*. 103

éticos a una empresa. Si nos basamos en que el capital humano es uno de los mayores activos empresariales, si no el mayor, y tomamos conciencia que estas personas valen por sí mismas, que se les debe respetar y que no se les puede tratar como un medio sino como un fin, habremos dado el primer paso para fundamentar éticamente las instituciones. Una organización que viva según los cinco valores básicos: igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad estará mejor preparada para el futuro.

Estamos viviendo tiempos de globalización que han hecho que las organizaciones sean más planas, más descentralizadas, con empleados más autónomos y con mayor poder de decisión, por esto se hace necesario que las relaciones no sólo al interior de las empresas sino entre empresas y demás organizaciones, se basen en los cinco valores arriba mencionados, lo cual generará mejores patrones de conducta y permitirá generar valor.

### **Los componentes de una empresa ética**

Aunque pueden ser innumerables, los siguientes darían lugar a las bases de una ética organizacional:

- Vivir de acuerdo con los cinco valores fundamentales.
- Una cultura organizacional con valores comunes para sus miembros.
- Luchar por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa: accionistas, directivos, empleados, proveedores y clientes.
- Asumir la responsabilidad social por sus actuaciones.
- Pesa más el contrato moral entre la empresa y sus integrantes y asociados que el mero contrato legal.

Cuando se logran incorporar estos componentes básicos se llega a generar mayor valor económico, ya que las relaciones no sólo laborales sino entre proveedor y empresa, cliente y empresa, etc., mejorarán, y el tiempo y los recursos

que se invertían en mejorar las ineficiencias que se presentaban en dichas relaciones, podrá ser invertido en aquellos aspectos que lo demanden.

La ética suele mejorar el funcionamiento de la empresa mediante varias vías:

- Reduce los conflictos de los miembros que la forman.
- Mejora la imagen exterior de si misma.
- Supone un componente esencial del concepto de "calidad total", muy importante.

Cabe aclarar que un comportamiento empresarial ético no es el remedio para todos los problemas, ni conduce cien por ciento al crecimiento y la prosperidad, pero el comportamiento no ético tampoco y sí puede acarrear problemas, tanto interna como externamente.

## **6. Los valores compartidos: una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en nuestras empresas**

Con el desarrollo acelerado de las técnicas de dirección en la segunda mitad del siglo XX, en el mundo los directivos están cada vez más conscientes de la necesidad del liderazgo estratégico basado en los valores compartidos. Pero en la mayoría de los casos esta realidad se queda en un nivel ideal, pues en la práctica diaria se aprecia una división entre el discurso y la acción.

Con frecuencia podemos ver dentro del entorno empresarial organizaciones que actúan de una manera un tanto hipócrita e indecisa, pues no existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.



El valor compartido es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.

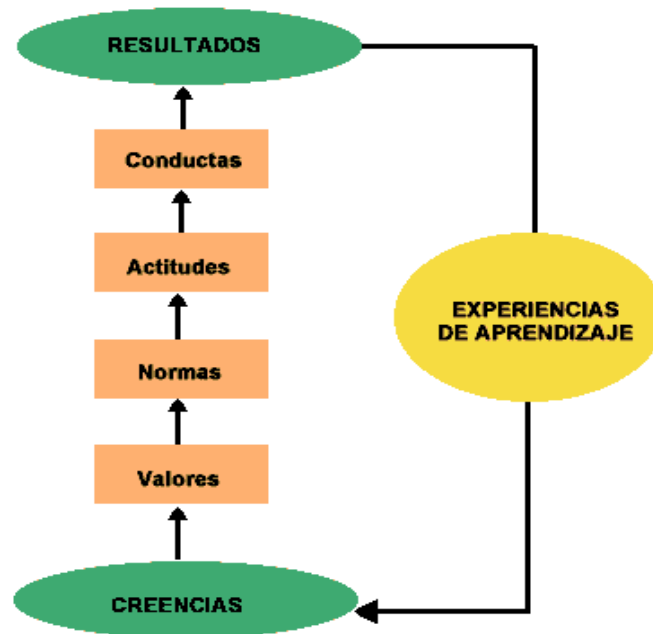
Al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales.

Para lograr la implementación del cambio en una empresa es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores (figura 1) teniéndose en cuenta en este aspecto las creencias, las normas y las actitudes de los miembros de la organización.

Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores, las normas son reglas de conducta consensuados, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar y/o rechazar normas. Los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias.

Las actitudes reflejan como nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera, es por ello que para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que los preceden, no sólo las normas (figura 1).

**Figura 1. Secuencia entre creencias y resultados**



Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Asimismo ayudaría a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media, así como preservar la intención estratégica del proceso, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo.

## **7. Fundamentación de una propuesta para la formación y desarrollo de los valores**

La corrupción es un problema universal asociado al individualismo y a la falta de ética, para el que el único antídoto es el cultivo de valores y la creación de la conciencia moral en cualquier país del mundo.

Los valores constituyen el núcleo de la actuación humana, en cuanto que son significaciones positivas que se convierten en motivos de elecciones preferenciales por unos modos de actuación frente a otros, en interés de lograr el cumplimiento de los objetivos sociales. Podemos decir que los valores son pautas y guías de nuestra conducta.

Por tanto es imprescindible significar que la concientización o individualización de los valores no es un acto mecánico o derivado de una aspiración voluntarista, sino un proceso prolongado de apropiación, de construcción personal, de conformación individual en la propia y cada vez más compleja interacción que el sujeto va estableciendo con la realidad.

Una actuación profesional basada en valores será más coherente y estable que una basada sólo en el conocimiento del debe ser, que se aplica a partir de motivos externos al ser humano, como la exigencia de los superiores o la presión del colectivo.

Existen diversos conceptos de las categorías psicológicas valor y cualidad, e incluso es frecuente encontrar autores que los utilizan indistintamente. Por ello es necesario declarar que definimos como valor la significación positiva de un hecho, objeto o fenómeno que actúa como regulación de la conducta, al convertirse en motivo de la actuación humana; y como cualidad de la personalidad a una o uno del conjunto de las propiedades o rasgos individuales y relativamente estables que se manifiestan en las maneras de actuar típicas de cada persona y que permiten identificar las particularidades de una personalidad concreta.

Las cualidades son también formaciones psicológicas reguladoras de la personalidad, que se expresan en nuestras actitudes sociales; es por eso que se relacionan indisolublemente cualidades y valores, ya que ambas comparten la misma característica. Es decir, dada la carga subjetiva que tienen los valores como motivos de la conducta, éstos se expresan a través de la actuación estable de los sujetos que se identifican como rasgos de su personalidad o, lo que es lo mismo, los valores se manifiestan a través de las cualidades, aunque la existencia de determinada cualidad no necesariamente signifique la existencia de su valor correspondiente.

Las diferencias durante la formación y desarrollo de los valores no son significativas, algunas de sus particularidades sólo son la intención de poder identificarlas; son las influencias educativas, seguramente, las que contribuirán al desarrollo de su formación psicológica.

<b>CUALIDAD</b>	<b>VALOR</b>
Tienden a ser estables.	Como integrantes de un sistema de valores su significación particular puede no ser estable pues depende de las exigencias del plano objetivo más que de la individualidad del sujeto portador.
Son individuales y distintivas.	Son manifestación de las exigencias sociales en los individuos.
Tienen en la actuación del individuo una manifestación objetiva.	Como significación subjetiva, se hacen objetivos mediante la actuación social del individuo.
Pueden ser positivas o negativas en relación con el progreso social.	Su significación, con relación al progreso social, sólo puede ser positiva.
Puede manifestarse como adaptación al medio, como respuesta a las “presiones” sociales, aún cuando no se haya interiorizado su importancia social.	Su manifestación, como resultado de la adaptación del individuo al medio, sólo se produce como un proceso de interiorización de la importancia social de la actuación correspondiente

Ambas formaciones psicológicas son expresión del vínculo entre lo social y lo individual. Por lo que no podemos obviar el impacto de lo social sobre el hombre en concreto, ni podemos minimizar la impronta de la subjetividad en la acción del hombre sobre lo social, al darle un sentido propio a aquel contenido que desde lo social se presenta como valor. Este es un proceso contradictorio, que demanda espacios de

análisis y reflexión y que pasan también por la satisfacción del sistema de necesidades (materiales y espirituales) del sujeto.

De modo que los valores forman parte también de la concepción del mundo, son uno de sus elementos más activos y también pilares imprescindibles de la filosofía de la vida del hombre.

Así, los valores nos ayudan a despejar las principales interrogantes de la existencia, es decir, quiénes somos y qué medios nos pueden conducir al logro de ese objetivo fundamental al que todos aspiramos: la felicidad.

En la medida en que determinados valores brindan resultados y efectos satisfactorios se van afianzando en un individuo y, por el contrario, serán rechazados por éste cuando al seguirlos se deriven consecuencias negativas o sin valor ni significación para él.

En este proceso el hombre va conformando su sistema de valores que regirá su actitud en correspondencia a las exigencias socio – históricas. Carecer de un sistema de valores que corresponda a las características del medio social en que una persona se desarrolla, puede tener, entre otras consecuencias sociales, que la persona en cuestión se desarrolle como un ser humano egoísta, nihilista, impulsivo, escéptico, y que asuma, en definitiva, una vida sin sentido.

El valor no se incorpora o interioriza mecánicamente como parte de la subjetividad individual, sino activamente en un largo proceso de construcción activa del sentido personal que en el que el sujeto es capaz de darle a dicho contenido significación en función de su historia, de sus recursos personales y del contexto sociocultural en que vive.

En ocasiones, se le pide al sujeto que regule su conducta por medio de un valor que él no posee, ya que no cuenta ni con la madurez suficiente, ni con la motivación para incorporarlo a su proceder moral.

La imposición de un código de un determinado valor puede conducir al sujeto a la práctica de la doble moral porque el valor en cuestión no tiene sentido en el sistema de sus relaciones personales.

No es posible olvidar que han cambiado de cierta manera las formas de concebir y sobre todo de valorar la vida, ya que en la realidad han aparecido desigualdades anteriormente inexistentes, pero que a su vez se hacen necesarias para materializar la apertura económica que se realiza en nuestro país.

Al mismo tiempo en todo el mundo los valores más tradicionales se transforman universalmente y también de modo específico en Guatemala.

Todo ello encuentra su necesaria influencia sobre la conciencia y la moral de los hombres.

Es por eso que la búsqueda de valores en una persona no puede consistir en un examen de conceptos vagos e irrelevantes para su vida cotidiana, sino en un esfuerzo continuo por hallar significados profundos que validen su identidad personal, y establezcan y apoyen los compromisos y las responsabilidades que asume.

La educación y consolidación de valores sociales relevantes no son sólo un problema de profunda actualidad, sino también una imperiosa necesidad de nuestro proyecto histórico en su batalla por preservar las conquistas sociales.

No podemos olvidar que cuando en nuestra empresa se intenta formar hábitos de conductas, valores y normas elementales de convivencia, como las buenas maneras y costumbres, solidaridad y respeto, se está trabajando no solo para el presente, sino también para el futuro.

### **Los valores en la actividad social y profesional**

Nuestra función como dirigentes es lograr que los valores a los que aspiramos socialmente, sean los que intervengan realmente en las relaciones sociales que

establecemos durante todo el proceso y que los trabajadores regulen su actuación motivados por la satisfacción ante el cumplimiento de estas normas sociales positivas.

En nuestra empresa se han determinado un grupo de valores compartidos en el sentido de que éstos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura organizacional existente y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate<sup>5</sup>.

Estos valores forman parte de la ética empresarial y son esenciales, ya que constituyen la base de la cultura organizacional existente y sostienen el proceso de toma de decisiones, unen a las personas y los compromete a trabajar juntos por los objetivos comunes.

Es muy importante que los miembros de la organización los conozcan, comprendan su significado y defiendan la necesidad de incorporarlos a la actuación diaria de cada miembro de la organización, a fin de lograr el cumplimiento con calidad de las funciones de la empresa.

### **Cómo se forman valores**

El proceso de formación de valores, aunque tiene etapas, no es un fenómeno que concluye en una edad determinada. Existen valores que se incorporan a los principios y convicciones personales en la vida de las personas desde edades tempranas y tienen sus reajustes en el transcurso de la vida, de acuerdo con el desarrollo personal y las condiciones sociales en que se realiza éste. Por tanto, tienen un carácter dinámico y han de formarse en la acción que se realiza con ajuste a las normas de vida y conducta establecidas en nuestro país.

Se trata, de un proceso que se debe iniciar en la familia y extender con marcada fuerza a todas las instituciones tanto educativas como laborales, que priorizan los

---

<sup>5</sup> O'Shea, Covadonga. *El valor de los valores*. 82

valores elementales de convivencia grupal y social de acuerdo con el nivel de desarrollo de la personalidad de los individuos que interactúan en su proceso.

La generalidad de los autores consultados reconoce cuatro etapas fundamentales de formación y desarrollo de valores. Dichas etapas son:

- Formación de las nociones sobre el valor.
- Ampliación de estas nociones en significados individuales.
- La relación con los significados sociales.
- La fijación y asunción interna de los significados.

La primera se enmarca en las edades tempranas (preescolar) y se denomina formación de las nociones sobre el valor. La segunda etapa se desarrolla en escolares de primaria y se reconoce como de ampliación de estas nociones en significados individuales.

Durante la adolescencia (estudiantes de secundaria básica) se establece la relación con los significados sociales, tercera etapa, y posteriormente, ya en la juventud, se alcanza la fijación y asunción interna de los significados socialmente positivos en forma de convicciones personales donde los valores pueden ya desempeñar cabalmente su función reguladora del desarrollo personal.

Cabría preguntarse entonces qué vamos a hacer si nuestro trabajo es con adultos desarrollados. La generalidad de los autores estudiados acepta que los valores no se forman de una vez, ni son inmutables, sino que se asimilan y configuran a lo largo de toda la vida y que en cada etapa de ésta, las personas entran en juego con un sistema de valores que expresa cómo ven el mundo y qué lugar ocupan en él.

Al mismo tiempo, cabe mencionar que el hombre no incorpora de modo lineal o mecánico el significado de lo social, más bien lo mediatiza, lo subjetiviza y esto es fundamental en el proceso de interiorización o apropiación de uno o más valores.

Es necesario buscar los modos y maneras de propiciar la participación y de convertir nuestras actividades en espacios de reflexión donde se viva, se profundice, se



discuta y hasta se cuestionen los diferentes aspectos del contenido, ya que el proceso de atribución de significado que lleva a la formación del valor necesita de la reflexión individual sobre el contenido y el significado social del fenómeno u objeto de estudio.

La reflexión es importante porque es el proceso que permite la superación del contenido como conocimiento transmitido o como habilidad desarrollada para llegar al otorgamiento de un significado socialmente positivo a este conocimiento y habilidad que se manifieste además mediante la adecuación de su actuación de acuerdo con estos contenidos.

Este tránsito desde lo cognitivo (conocimiento de la significación), hasta lo afectivo (satisfacción por la actuación) puede realizarse mediante la utilización de la reflexión en nuestras actividades diarias con nuestros trabajadores y no esperar a momentos integradores o prácticos, que se planifican generalmente en actividades de gran importancia, para ir alcanzando diferentes niveles de desarrollo de los valores que hemos decidido priorizar en cada uno de nuestros subordinados.

En general se reconocen como momentos fundamentales del proceso de formación y/o desarrollo del valor a los siguientes:

- Conocimiento de la significación social de determinado valor.
- Autocrítica en relación con la actuación, de acuerdo con este determinado valor.
- Tendencia al auto perfeccionamiento y a la adecuación de la actuación personal en correspondencia con dicho valor.
- Cumplimiento de tareas durante la formación profesional de acuerdo con este determinado valor.
- Satisfacción por la actuación en correspondencia con el valor mencionado

En correspondencia con esta conceptualización, se puede realizar el siguiente grupo de acciones:

- Esclarezca en sus subordinados la idea del significado o concepción del valor dado (por ejemplo honradez)
- Promueva el compromiso con dicho valor a partir del auto análisis.
- Constate que ellos luchan y trabajan sistemáticamente para lograr actuar en correspondencia con ese valor dado.
- Observe si logran auto perfeccionar su actuación en el sentido de incorporar el valor en su modo de actuar.
- Promueva tareas en las que muestren la intencionalidad de actuar siempre en correspondencia con ese valor dado
- Trate de comprender si han absorbido el valor y lo asumen “inconscientemente” como regulador de sus acciones.
- Facilite espacios de satisfacción personal y grupal por haber actuado en correspondencia con este valor (estimule cotidianamente a las mejores acciones)

### **La comunicación**

La comunicación es también un elemento importante en la formación de valores que hay que entrenar y desarrollar pues no es un don que la naturaleza asigna. El hombre posee diferentes capacidades y esto también se expresa en la esfera afectiva. No por gusto los valores no se pueden comprender sólo desde el ámbito cognitivo, sino como unidad de lo racional y lo emocional.

La formación de valores se logra también a través del estilo comunicativo del dirigente o líder. Cuando este lo cambia, lo enriquece, comienza a incidir más favorablemente sobre sus trabajadores. De ahí que para motivar a los trabajadores lo primero sea conocer sus intereses.

Por eso, en sentido general, los valores no se desarrollan si no existen espacios de comunicación imprescindibles entre los dirigentes, la institución y los trabajadores.

En la educación moral y valorativa debemos y tenemos que ser capaces de favorecer que tengan lugar los distintos criterios que están presentes en nuestros

espacios de discusión y, desde la reflexión, ir ubicando dónde están las esencias fundamentales de las posiciones individuales y grupales.

### **El ejemplo personal de los jefes y dirigente**

Otro elemento a tener en cuenta es el ejemplo personal de los jefes y dirigentes a todos los niveles, ya que para que alguien sea modelo tiene que convertirse en una especie de espejo moral donde se miren diariamente las personas que forman parte de su colectivo y entorno social.

Por otro lado, cuando los valores que parten del dirigente son legítimos, los trabajadores se sienten identificados con él. Si el dirigente es genuino, en él están expresados los valores de la sociedad a que aspiramos.

Hoy en día se reafirma cada vez más la necesidad de preservar la ética y los valores como un elemento vital para el desarrollo del país.

Es por eso que todos los dirigentes y jefes deben preservar los valores, y deben actuar de acuerdo con éstos tanto en su vida laboral como personal para ser consecuentes también con el precepto de Martí: “Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, como con la pública, a su Patria.”<sup>6</sup>

Se debe partir del hombre que tenemos, sin dejar de aspirar al ideal de hombre que necesitamos. Estamos ante un proceso largo y complejo, de evaluación de virtudes y defectos, de lo conquistado y de lo que falta aún por lograr, de errores y problemas por resolver. Porque no debemos ver la realidad tal como la deseamos, sino como es.

Lo cierto es que la aprehensión consciente de los valores, normas y cualidades positivas debe partir de una interiorización libre y consciente de los modelos sociales que queremos, que aspiramos, pues sencillamente nada debe imponerse más bien motivarse.

---

<sup>6</sup> Martí, José. *Obras Completas Tomo 21*. 166

La formación de un valor en específico o la de un conjunto no es un don o favor de la naturaleza, sino el lógico resultado de la educación y la cultura que recibimos, y en donde se inserta el individuo en cuestión. Esto significa que si queremos que nuestros trabajadores sean responsables, íntegros y amables, debemos discutir sobre estos valores, evaluarlos, estimular las actitudes que se corresponden con ellos, en fin, se deben vivir esos valores en cada una de las acciones que realizamos.

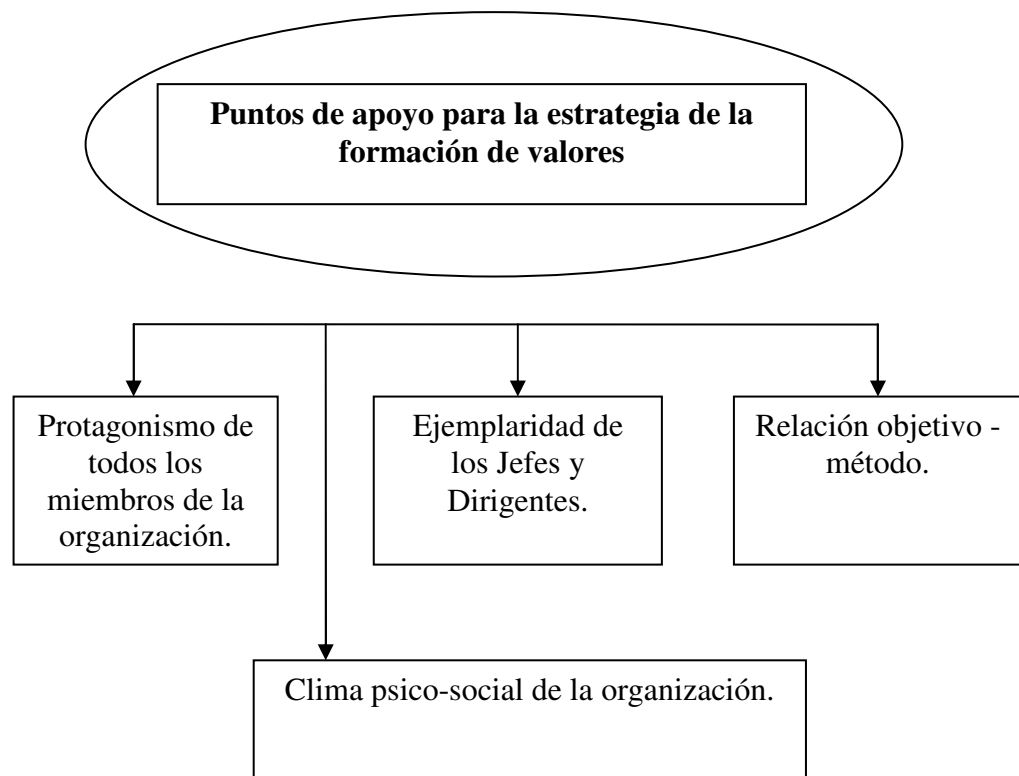
Conceder a estos valores el lugar que merecen constituye también una tarea apremiante del sistema empresarial. Con ello estaremos desarrollando valores tan vitales para el hombre como la disciplina conscientemente asumida y el espíritu de entrega imprescindible.

Nadie debe olvidar que los valores no se imponen sino se proponen. De modo que la imposición no es la mejor opción para formar valores. La formación de valores como la solidaridad, la identidad y otros, encuentran sus mejores vías cuando median la motivación, la persuasión y el convencimiento interno del sujeto.

Esta tarea reclama de nosotros dedicación y creatividad, pues formar valores es también un acto de creación ya que crear es también trascender, esto es, dejar algo para que a una persona se le recuerde, ya sea como ejemplo de trabajador, o bien como modelo moral, o ambas cosas a la vez.

## Puntos de apoyo

Respecto a los puntos de apoyo, José Martí propuso el siguiente esquema:<sup>7</sup>



**Figura 2: Puntos de apoyo para la elaboración de las estrategias de la formación de valores**

Estos puntos de apoyo deben ser considerados como pivote generador de acciones concretas y vértice articulador de las influencias que se pretenden realizar en la organización. Dada la necesidad de su cabal comprensión, pasamos a explicar cada uno de ellos.

<sup>7</sup> Martí, José. *Obras Completas Tomo 21.* 223

- **Protagonismo de los miembros en el proceso de desarrollo de valores**

El protagonismo de los miembros es decisivo para el proceso de transformación interna y autoperfeccionamiento de su escala de valores, que los lleve de una moral heterónoma<sup>8</sup> hacia una moral autónoma.

El contenido de los valores debe transformarse internamente en convicciones y en una orientación hacia ellos, por medio de las relaciones interpersonales directas sujeto - sujeto, la comunicación, los hábitos, y/o diferentes tipos de actuación y actividades previstas con fines educativos. Sólo en la actuación es donde pueden los individuos interiorizar las influencias educativas del significado de los valores.

Por ejemplo, las normas como pautas de conducta o criterios de actuación que dictan cómo será el comportamiento de las personas ante determinadas situaciones, deben ser claramente definidas en nuestra organización y en su elaboración también deben participar los miembros de la empresa, pues no se trata sólo de imponer normas externas que condicionen el florecimiento de determinados valores, sino de implicarlos también a ellos en la elaboración de sus normas de comportamiento, de modo que puedan tomar conciencia de los valores en que ellas se basan.

- **Ejemplaridad y protagonismo de los dirigentes y jefes**

La ejemplaridad y el protagonismo se manifiestan en exigencias a dirigentes y jefes aceptadas por todos, las cuales pudieran enunciarse de la siguiente manera:

- Ser un buen comunicador persuasivo, mediante una adecuada relación jefe - subordinado y dirigente.
- Desempeñar el papel rector (dirigente) en este trabajo educativo.
- Ser cada vez más profesionales mediante una ética y superación permanente.
- Trabajar y apoyar la formación y/o desarrollo de valores en todo el personal de la organización.
- Ser ejemplo en el cumplimiento de los deberes.

---

<sup>8</sup> Heterónoma: que está sometida a un poder externo.

- Ser exigentes en todos los sentidos, en particular con el cumplimiento por los miembros de la organización de sus deberes.
- La ejemplaridad y protagonismo de los dirigentes y jefes, no deben poseer un carácter individual determinado por el lugar de una u otra función particular, sino un protagonismo colectivo donde se integren de manera coherente los esfuerzos de todos, en el objetivo común que se expresa en las estrategias de la institución.

- **Relación objetivo - método**

Este punto de apoyo expresa el imperativo de elevarnos hacia una nueva manera de asumir nuestra labor mediante la reflexión y la transformación real de los miembros de la organización.

Los métodos inciden de forma simultánea en la actuación y experiencias personales, así como en el elemento más interno de los individuos: su conciencia, tanto en el plano racional como en el emocional. Los métodos ubican en el centro de su atención, a los valores, a partir de que el individuo descubre y hace suyas determinadas exigencias histórico sociales, mediante las cuales abre una visión más general hacia el sentido de la profesión, la nacionalidad, la nación, la patria, el mundo, el universo, y su lugar en relación con todo ello. Expresado en pocas palabras es el reconocimiento de qué tan importante es lo que se hace, como la forma en que esto se hace.

Es importante que el encuentro con estas exigencias sociales, vistas como necesidades objetivas y subjetivas, despierten el interés y la motivación interna de los aduaneros hacia el establecimiento de ciertas obligaciones y compromisos en su actuación para consigo mismo, con las personas con las que se relaciona y con relación a los fenómenos y acontecimientos de la naturaleza y vida social, que demandan una actitud y actuación de su parte como expresión del sentido del deber, la responsabilidad,

la integridad, la amabilidad, el patriotismo, la honestidad, la dignidad, y la solidaridad, entre otros valores.

La formación de valores implica vincular el cómo (métodos de solución que desarrollan individualmente las personas) con el para qué (los objetivos como encarnación de la necesidad social). En esta relación objetivo-método de solución se puede desarrollar la formación de los valores, con un contenido social: el objetivo y un contenido individual: el método.

### **Clima psico-social de la organización**

Si se acepta lo planteado hasta aquí, se comprenderá la importancia que tiene este punto de apoyo en el logro de nuestra intención. El clima psico-social es el ambiente en el que se desarrolla la actividad organizacional y propicia la comunicación y la interacción entre los jefes y subordinados, por lo que resulta imprescindible tenerlo en cuenta para la formación y desarrollo de los valores.

El clima no sólo propicia el crecimiento personal, sino que condiciona la manifestación de los valores en la actividad diaria y hace posible que estos se puedan vivenciar, reconocer y reafirmar, mediante las concepciones que se manifiestan en la actuación de los sujetos involucrados. Este punto de apoyo reconoce que un clima de diálogo, horizontal y participativo es propiciador del desarrollo de los valores, porque permite convertir cada actividad en un espacio de reflexión y análisis imprescindible para la asimilación, incorporación y desarrollo de los valores como reguladores de la conducta.

### **Algunas recomendaciones para el desarrollo de los valores**

Es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para el desarrollo de los valores en el ámbito empresarial:

- Desarrollar conceptos, actitudes y valores mediante un aprendizaje completo (afectivo, cognitivo y comportamental), que permita actuar a los miembros de la organización de forma socialmente deseable.



- Reconocer la importancia del clima psico-social importante en la organización para el logro de los objetivos previstos.
- Enunciar los objetivos de manera en que se expresen los valores relacionados con la actuación que se pretende lograr.
- Diseñar, desarrollar y evaluar las influencias educativas, teniendo como centro la formación y desarrollo de los valores priorizados en cada período de trabajo.
- Adoptar una concepción participativa como base para el estímulo de la acción consciente en la formación y/o desarrollo de convicciones, valores, valoraciones, etc.
- Desarrollar un estilo comunicativo interactivo, donde los mensajes circulen en diversos sentidos.

### **Acciones para aplicar la formación de los valores**

Las cuestiones de mayor complejidad en el ámbito de la formación en valores son, sin duda, la selección de las acciones que se realizarán para alcanzar las finalidades propuestas, porque la diversidad de contenidos a tratar y la variedad de objetivos trazados impide la utilización de un tipo único de acciones.

Hasta este momento se han planteado todos los elementos que justifican y condicionan nuestras posiciones en la formación de los valores pero de lo que se trata es de concretar la misma en la práctica. Para ello, y enfrentando el reto de que sean interpretadas como recetas a seguir al pie de la letra, se determinaron algunas acciones que pueden emprenderse en este interés.

- Tratamiento del componente motivacional de la actividad profesional, para estimular el interés y el compromiso ante la preparación personal, la integración social, el sentido del deber y la responsabilidad de los miembros de la organización.
- Incremento de los espacios de reflexión, mediante el empleo de modos de participación individual y grupal: proyección participativa, sentido de pertenencia al grupo, reglas del trabajo en grupo, sentido del respeto, la receptividad, la flexibilidad, confrontaciones para reafirmar ideas, adquirirlas o enriquecerlas, identificación de su lugar y grado de aceptación en el grupo y otros semejantes.

- Desarrollo de la creatividad, despliegue de la inteligencia y el talento unidos a la voluntad en el logro de determinadas metas, objetivos o propósitos de la vida cotidiana, con fines nobles, humanos, por el bien personal, del grupo, la institución, la sociedad etc.
- Despliegue de la autovaloración y valoración, emisión de juicios auto valorativos a partir de la auto imagen e indicadores de valores representados en la conciencia personal, reconocimiento y declaración de tenencias y carencias personales, auto proposición de metas. Juicios valorativos comparativos y críticos, propuestas de mejoramiento, etc.
- Elaboración de objetivos específicos para el desarrollo de las actividades.
- Correspondencia de lo que se piensa con lo que se dice y se hace en los espacios reflexivos y en la vida.
- Relaciones solidarias sobre la base de la ética empresarial que incluye el respeto mutuo, la fraternidad, el altruismo, la honestidad, la sencillez.
- Empleo oportuno de la persuasión, y la compulsión, de la exigencia unida a la justeza y, sobre todo, de la sistematicidad en las acciones educativas y su control.
- Despliegue del componente humanista de la profesionalidad: amor a la profesión, calidad del proceso gestión aduanal, auto perfeccionamiento constante, etc.
- Análisis en el colectivo donde cada cual auto valore su papel en el mismo y valore la situación de sus compañeros respetando su individualidad.
- Debate de los problemas, necesidades y vías alternativas; asignación de responsabilidades y elaboración del código del colectivo, promoviendo la actuación compartida y transformadora.
- Control, con exigencias estables de los propósitos individuales y las tareas colectivas. Estas acciones se proponen fomentar el espíritu de autovaloración y autocrítica, la capacidad de tomar decisiones y regular la actuación a partir de la asunción de responsabilidades individuales y colectivas, logrando la conversión del yo en el nosotros.
- Formación de un pensamiento flexible, que refleje las contradicciones objetivas del entorno, que transformadas en conflictos o dilemas éticos, provoque una reacción

de compromiso con la realidad a partir de determinadas exigencias morales, del deber y la responsabilidad entre otros valores.

- Estimulación del sentido de la autenticidad en el actuar, la plenitud y la libertad, a partir de la sinceridad, honestidad y sencillez.

El fin de estas acciones es que los miembros de la organización se reconozcan como miembros activos de la sociedad, asumiendo su papel en la satisfacción de las necesidades personales y sociales, y que se relacionen e interactúen con los demás, sobre la base del respeto mutuo, fomentando la sensibilidad, consideración y estima de los individuos como seres humanos.

### **Pasos a considerar para realizar actividades dirigidas a la formación y desarrollo de valores**

En nuestro ámbito estas actividades pueden ser reuniones del sindicato, actividades políticas como por ejemplo círculos de estudio, matutinos, reuniones en las que el tema central sea la corrupción, actividades en donde se analicen los Boletines Alertas, reuniones de coordinación diarias, entre otras.

#### **a) Preparación**

- Formular y aclarar los objetivos de la actividad.
- Diseñar el plan de la actividad; además de los objetivos hay que prever los métodos, técnicas y procedimientos que se van a emplear, un aproximado del tiempo a emplear para cada etapa, los materiales, considerar el número y características de los participantes.
- Convocar con suficiente anticipación, indicando claramente: lugar, día, hora y duración aproximada, motivando a los participantes explicando por lo menos el tema y los objetivos de la actividad.

#### **b) Habilidades para coordinar**

- Facilitar la discusión y la toma de decisiones.
- Dominar el tema.
- Saber explicar y exponer con claridad.
- Crear un clima de confianza y participación.
- Motivar a la participación de todos.
- Conceder equitativamente el uso de la palabra. Frenar amablemente a los que abusan de ella. Estimular sin forzar a los que no se atreven a hablar.
- Sintetizar las principales ideas planteadas sin repetir lo planteado.
- Ser firme pero cortés para señalar opiniones que caen fuera del tema.
- Saber guiar la reunión para provocar la reflexión, la discusión o el debate.
- No abusar del uso de la palabra, ni imponer sus opiniones. Saber ser paciente.
- No minimizar opiniones divergentes con la propia, ni festejar las que vienen bien.
- No disfrazar de participativa una reunión que ya lleva todo cocinado sometiendo al grupo a ociosas discusiones.
- Si existiera conflicto el coordinador tiene que ser imparcial, no debe actuar como un juez sino como un compañero que promueve el crecimiento del grupo.
- La asignación de temas para discutir en una reunión específica.
- La asignación de asuntos para discutir en una determinada reunión o actividad puede cumplir su cometido, si se ejecuta con el imprescindible profesionalismo, porque de lo contrario puede tornarse, en un franco formalismo, perdiendo así todo su sentido y eficacia formativa, así como su grado de implicación ética.

### **c) Desarrollo**

- Crear desde inicio un clima de jovialidad entusiasmo y confianza.
- Es importante tener en cuenta la organización del lugar en el que se va a realizar la actividad, con el fin de crear ese clima favorable.
- El dirigente de la actividad o coordinador no debe acaparar la palabra, animar a la participación de todos respetando el orden de las intervenciones.

- Hacer síntesis de las opiniones para ayudar a sacar conclusiones.
- Respetar el tiempo establecido para cada etapa de la actividad.
- Mantenerse sereno y ecuánime en las situaciones de conflictos.

**d) Conclusiones**

- Hacer una síntesis final, sin pretender repetirlo todo, auxiliándose si es necesario de las notas tomadas.
- Agradecer al grupo su participación, con el fin de hacerles notar la importancia que tiene su presencia para el desarrollo de estas actividades.
- Acordar si fuera necesario con todos la fecha y lugar de la próxima reunión o actividad.
- Hacer llegar lo más rápido posible una memoria o síntesis escrita del evento a quienes participaron.

#### **IV. Síntesis Final**

Por lo común en las empresas guatemaltecas no suelen fomentarse ni practicarse las virtudes humanas, pues generalmente lo que les preocupa es el grado de rentabilidad que se genere -logros económicos y netamente lucrativos-.

Se considera que el crecimiento y desarrollo de una empresa se limita a términos económicos proyectados en los estados financieros, sin darse cuenta que lo que hace fuerte a una empresa es el factor humano de la misma y, si éste se encuentra desmotivado, la compañía se encamina rumbo al fracaso empresarial.

Los valores organizacionales muchas veces son tomados como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo. Pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal. Además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero, sobretodo, el directivo debe dar el ejemplo más que invertir recursos en entrenamiento, porque nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

## V. Bibliografía

- Agudelo Corredor, Humberto Arturo. *Educación en los Valores*, Paulinas, Colombia, 2003.
- Aristóteles. *Moral a Nicómaco*, Espasa-Calpe, Madrid, 1984.
- Barraca Mairal, Javier. *La Clave de los Valores*, Unión Editorial, Madrid, 2000.
- Escobar, Gustavo. *La Ética y su Introducción a su Problemática y su Historia*, MacGraw-Hill, México, 1992.
- Hildebrand, Dietrich von. *Actitudes morales Fundamentales*, Palabra, Madrid, 2003.
- Ibarra Barrón, Carlos. *Elementos Fundamentales de Ética*, Alambra Mexicana, México, 1996.
- Isaacs, David. *La Educación de las Virtudes Humanas*, Eunsa, Pamplona, 1988.
- Kant. *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres*, La Casa del Estudiante, Madrid, 1976.
- Llano, Alejandro y Carlos Llano. “Paradojas de la Ética Empresarial”, *Revista de los Antiguos Estudiantes del IEEM 1* (1998), 42-45.
- Martí, José. *Obras Completas Tomo 21*, Progreso, Cuba, 1998.
- O'Shea, Covadonga. *El Valor de los Valores*, Temas de Hoy, Madrid, 1998.

