



**UNIVERSIDAD DEL ISTMO**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN DE VALORES

DEFINICIÓN DE PROPUESTA DE VALORES  
ORGANIZACIONALES Y SU IMPLEMENTACIÓN  
EN EMPRESA AGROINDUSTRIAL

MAGDA JUDITH CHÁVEZ ESCANDÓN

Guatemala, 24 de noviembre de 2018





**UNIVERSIDAD DEL ISTMO**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN DE VALORES

DEFINICIÓN DE PROPUESTA DE VALORES  
ORGANIZACIONALES Y SU IMPLEMENTACIÓN  
EN EMPRESA AGROINDUSTRIAL

Trabajo de Graduación  
Presentado al Honorable Consejo de la Facultad de Educación  
Por Magda Judith Chávez Escandón

**AL CONFERIRSE EL TÍTULO DE MÁSTER EN EDUCACIÓN DE VALORES**

Guatemala, 24 de noviembre de 2018



UNIVERSIDAD  
DEL ISTMO

FACULTAD DE  
HUMANIDADES

Guatemala, 24 de noviembre de 2018.

**EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES DE LA  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO**

Tomando en cuenta la opinión vertida por los asesores de Trabajo Final, y considerando que el mismo satisface los requisitos establecidos, **AUTORIZA** a **MAGDA JUDITH CHÁVEZ ESCANDÓN** la reproducción digital de su Trabajo Final titulado: **"DEFINICIÓN DE PROPUESTA DE VALORES ORGANIZACIONALES Y SU IMPLEMENTACIÓN EN EMPRESA AGROINDUSTRIAL"**.

Previo a optar el título de

**MÁSTER EN EDUCACIÓN DE VALORES**

Lcda. Mirna Rubí Cardona de González

Decana



FACULTAD DE HUMANIDADES

HT-24/2018  
MAG/MAC  
CC: Archivo

Sede Fraijanes  
km 19.2 carretera a Fraijanes  
Finca Santa Isabel  
PBX (502) 6665-3700  
Directo (502) 6665-3741  
E-mail: fhum@unis.edu.gt  
www.unis.edu.gt  
Guatemala, Centroamérica



Guatemala, 21 de noviembre de 2018

Licenciada

María Mercedes Pineda García de Carranza

Directora de Maestría en Educación en Valores

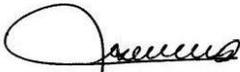
Facultad de Humanidades

Estimada Licenciada de Carranza:

Por este medio informo que he concluido la revisión de forma y estilo del Trabajo de Graduación que presenta la estudiante **MAGDA JUDITH CHÁVEZ ESCANDÓN**, carné **2006-2199**, de la carrera de Maestría en Educación en Valores, que se titula "DEFINICIÓN DE PROPUESTA DE VALORES ORGANIZACIONALES Y SU IMPLEMENTACIÓN EN EMPRESA AGROINDUSTRIAL".

Luego de la revisión, hago constar que **MAGDA JUDITH CHÁVEZ ESCANDÓN**, ha incluido las sugerencias dadas para el enriquecimiento del trabajo. Por lo anterior emito el dictamen positivo sobre dicho trabajo y confirmo que está listo para su reproducción digital.

Atentamente,



Licenciada Jessica María Del Cid Lemus

Asesora de forma y estilo





UNIVERSIDAD  
DEL ISTMO

FACULTAD DE  
HUMANIDADES

Guatemala, 13 de noviembre de 2018

Licenciada  
Mercedes de Carranza  
Directora de Maestrías  
Facultad de Humanidades

Estimada Licenciada de Carranza:

Por este medio informo que he asesorado y revisado a fondo la Trabajo de Graduación que presenta la alumna MAGDA JUDITH CHÁVEZ ESCANDÓN, carné 2006-2199, de la carrera Maestría en Educación de Valores, la cual se titula **"DEFINICIÓN DE PROPUESTA DE VALORES ORGANIZACIONALES Y SU IMPLEMENTACIÓN EN EMPRESA AGROINDUSTRIAL"**.

Luego de la revisión, hago constar que la alumna, ha incluido las sugerencias dadas para el enriquecimiento del trabajo de investigación. Por lo anterior emito el *dictamen positivo* sobre dicho trabajo y confirmo que el mismo está listo para pasar a revisión de estilo.

Atentamente,

Lcda. Jessica del Cid  
Revisora de fondo

MV-21-/2018  
IDC/MSC  
CC:mpedraza

Sede Fraijanes  
km 19.2 carretera a Fraijanes  
Finca Santa Isabel  
PBX (502) 6665-3700  
Directo (502) 6665-3741  
E-mail: fhum@unis.edu.gt  
www.unis.edu.gt  
Guatemala, Centroamérica



## INDICE GENERAL

I.	<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
1.	<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	2
1.1	<b>Descripción de la organización</b>	2
1.1.1	Características de la organización	2
1.1.2	Organigrama general	3
1.1.3	Filosofía organizacional	4
1.2	<b>Perfil de la población objeto de estudio</b>	5
1.3	<b>Situación que propicia la propuesta</b>	5
2.	<b>MARCO TEÓRICO</b>	7
2.1	<b>Fundamento antropológico</b>	7
2.1.1	El ser humano – concepto de persona	7
2.1.2	Características fundamentales del ser humano	9
2.1.3	Capacidades de la persona humana	11
2.1.4	Otras consideraciones importantes	14
2.2	<b>Fundamento axiológico</b>	16
2.2.1	Los valores, conceptos y reflexiones	16
2.2.2	Los valores y su importancia para el ser humano	18
2.2.3	Valores y modelos de conducta	19
2.2.4	Los valores en el ámbito profesional	21
2.2.5	Las virtudes, conceptos y reflexiones	22
2.2.6	Conclusiones finales sobre las virtudes	28
2.2.7	El conocimiento práctico y la acción humana	29
2.3	<b>Fundamentos ético y moral</b>	31
2.3.1	Ética y moral, conceptos y reflexiones	31
2.3.2	La ética como criterio de acción	34
2.3.3	La ética filosófica contemporánea	36
2.3.4	Ética y moral empresarial	37

<b>2.4 Los hábitos en la vida del ser humano</b>	<b>41</b>
2.4.1 Definiciones	41
2.4.2 Adquisición de hábitos	42
2.4.3 Los hábitos y la libertad en el ser humano	43
2.4.4 La formación de hábitos, clave del crecimiento de la persona	45
<b>2.5 Fundamento empresarial</b>	<b>49</b>
2.5.1 Naturaleza de las empresas	49
2.5.2 Clasificación de las empresas	51
2.5.3 Dimensión ética del trabajo en las empresas	56
2.5.4 Necesidades de formación en valores en las empresas	59
2.5.5 Valores y programas de ética empresarial	61
<b>2.6 Diagnóstico organizacional de empresa agroindustrial.</b>	<b>63</b>
2.6.1 Experiencias anteriores en formación en valores	63
2.6.2 Compromiso de alta dirección con la formación en valores	64
2.6.3 Retos detectados para el cumplimiento de sus fines	64
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>66</b>
<b>3.1 Descripción de la propuesta</b>	<b>66</b>
<b>3.2 Objetivos</b>	<b>66</b>
3.2.1 Objetivo general	66
3.2.2 Objetivos específicos	66
<b>3.3 Metodología a seguir</b>	<b>67</b>
3.3.1 Revisión de gabinete	67
3.3.2 Diagnóstico participativo	67
3.3.3 Definición de propuesta base de valores	68
3.3.4 Definición de propuesta base implementación	69
3.3.5 Presentación de resultados	69
<b>4. PROPUESTA DESARROLLADA</b>	
<b>4.1 Propuesta base de valores organizacionales</b>	<b>70</b>
4.4.1 Valor de la Integridad y Compromiso	70
4.4.2 Valor del Servicio al Cliente	70
4.4.3 Valor de la Mejora Continua	71
4.4.4 Valor de la Excelencia Personal	71
4.4.5 Valor de la Responsabilidad	72
4.4.6 Valor del Desarrollo Digno del Colaborador	72



## I. INTRODUCCIÓN

El ingrediente principal de las empresas es el trabajo de las personas que la integran, pues es el elemento que les permite alcanzar sus fines: obtener ganancias, desarrollar mercados, generar empleos. Un trabajo bien hecho requiere preparación, esfuerzo, y por supuesto es imprescindible, una adecuada ejecución. Pero las organizaciones hoy en día no requieren solo de personas que hagan un «buen trabajo», sino que hagan un «trabajo bueno», y para ello, las empresas requieren haber definido claramente los «valores empresariales» que guiarán la conducta y comportamientos de los colaboradores.

Si tomamos como referencia la definición de «valores» de Foulquié, quien los describe como *“conocimientos razonados, la teoría o ciencia de cuanto es digno de estima, de cuánto vale, o de todo aquello que puede calificarse de deseable y precioso”*; a su vez, podríamos decir que los «valores empresariales» son aquellos comportamientos valiosos, deseables y preciosos de los miembros de una empresa que la caracterizarán y alrededor de los cuales girará su operación, crecimiento y evolución. Otro autor habla sobre la importancia de fomentar los valores en una empresa, pues se convierten en *“parte del ADN y la personalidad de la compañía”*, lo cual definitivamente se reflejará en los comportamientos de los colaboradores y determinará el ambiente laboral y la imagen de la misma ante sus clientes y ante la sociedad en general.

Por ello, es muy importante que cada empresa defina claramente los valores que la representarán, pues serán su carta de presentación de lo que es verdaderamente importante para los fundadores o dueños, y así podrán transmitirlos a sus colaboradores, para que estos a su vez los hagan suyos en todas sus actividades en el día a día, convirtiéndose en grandes fuerzas impulsoras de cómo hacer el trabajo, marcan patrones para la toma de decisiones y posicionan la cultura de la ética empresarial que identificará a la organización permanentemente.

El presente trabajo tiene como objetivo asesorar a la Empresa Agroindustrial en la revisión de sus valores empresariales, y realizar una propuesta para validar su definición, así como un plan para su posterior socialización a todos sus colaboradores, que permita que los valores definidos vayan internalizándose y convirtiéndose en guía de criterios para la toma de decisiones en cuanto a actuaciones y comportamientos éticos, visualizando este proceso como un elemento para la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

## **1. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1 Descripción de la organización**

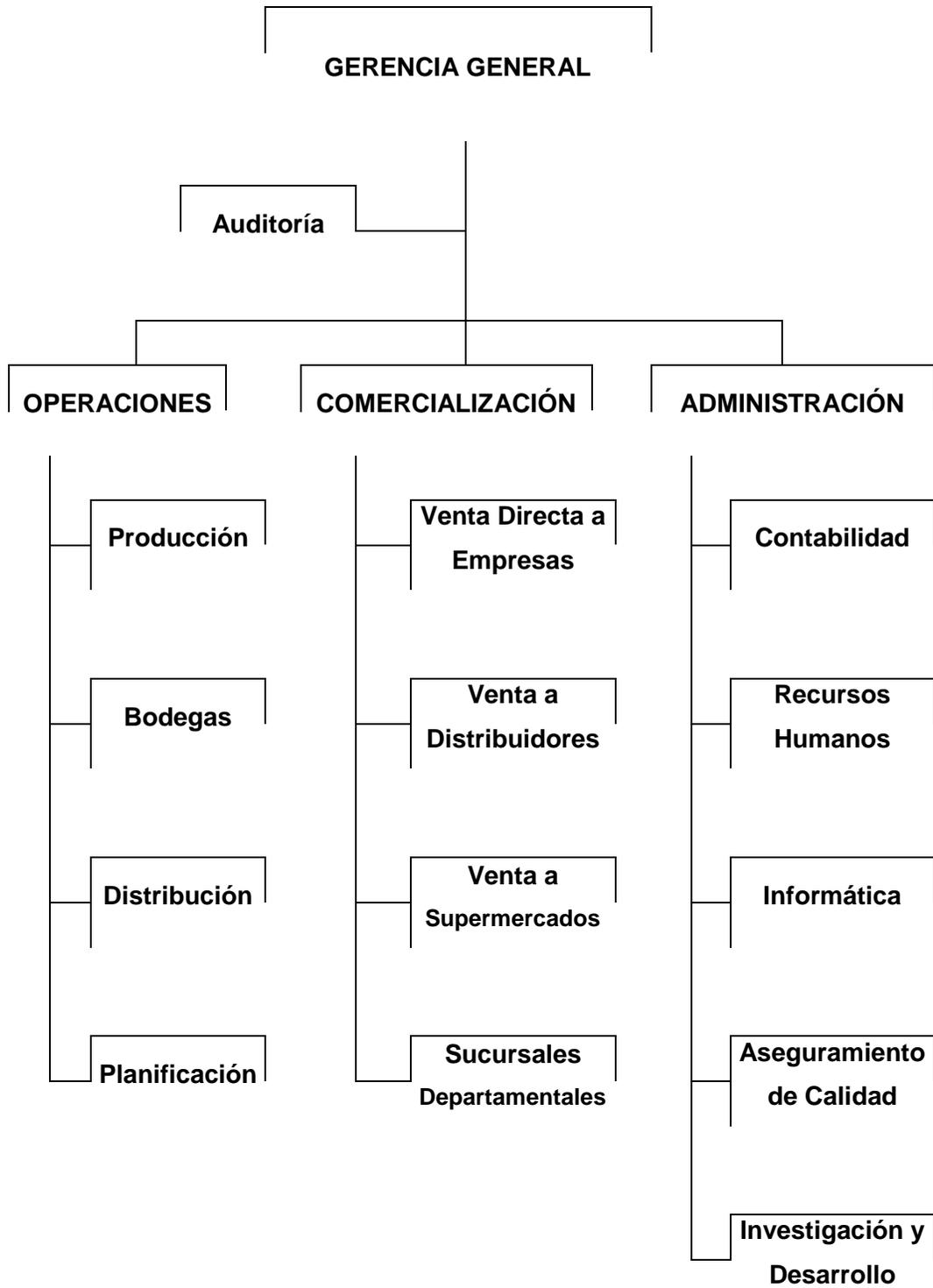
#### **1.1.1 Características de la organización**

La organización a la cual se le realizará una propuesta para su valores es una empresa guatemalteca agroindustrial que inicia operaciones en el año 1990 con el objetivo principal de proveer servicios de procesamiento y empackado de productos alimenticios y su distribución a nivel de todo el país.

Las actividades productivas de la operación se realizan en su mayoría en el área de la costa sur, con dos plantas de producción. Lleva a cabo sus actividades comerciales a través de la atención de empresas industriales que requieren sus productos como insumo para la elaboración de sus propios productos (alimentos, farmacéuticas, panificadoras, bebidas, dulceros, etc.) y de supermercados y distribuidores mayoristas. Cuenta con sucursales de ventas en todo el país (2-3 por departamento). Dispone de oficinas administrativas en la ciudad capital y en algunas ciudades del interior del país.

La empresa cuenta con una fuerza laboral de alrededor de 1000 empleados, los cuales están clasificados en nivel operativo, operativo-administrativo, administrativo, comercial, mandos medios y mandos altos.

### 1.1.2 Organigrama General



### 1.1.3 Filosofía organizacional

La MISIÓN de la empresa es la siguiente:

*“Comercializamos nuestros productos con innovación y propuestas de valor agregado para nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas en un sistema confiable, eficiente y responsable”.*

La lista de VALORES actualmente definidos es la siguiente:

- 1) Integridad
- 2) Enfoque al cliente
- 3) Mejora continua
- 4) Eficiencia
- 5) Socialmente responsable
- 6) Desarrollo digno del colaborador

No cuenta con visión empresarial, pero tiene definidas dos políticas muy importantes, debidamente validadas, difundidas y aplicadas dentro del quehacer de la empresa:

#### **A) Política de Inocuidad de Alimentos**

Nos comprometemos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, procesando nuestros productos con altos estándares de calidad, inocuidad y mejora continua para asegurar la excelencia de los mismos.

#### **B) Política de Servicio al Cliente**

Escuchar, resolver, dar respuestas oportunas y asegurar una atención esmerada a los requerimientos del cliente constituyen los pilares básicos del servicio a nuestros clientes y consumidores para satisfacer y exceder sus expectativas.

## 1.2 Perfil de la población objeto de estudio

La empresa tiene una fuerza laboral de alrededor de 1000 colaboradores, con niveles diferentes niveles jerárquicos para la operación de la misma, distribuidos de la siguiente manera: operativo (51 %), administrativo (18 %), comercial (18 %), mandos medios (11 %) y gerencial (2 %).

La mayoría de los colaboradores (77 %) cuentan con estudios diversificados completos o incompletos. El grupo con estudios universitarios incompletos es únicamente de un 2 % y personal con estudios universitarios completos y/o postgrados es de un 21 %.

La población mayoritaria de esta empresa pertenece al género masculino con un 93 % y únicamente un 7 % de mujeres, concentradas en su mayoría en el área administrativa (85 %).

## 1.3 Situación que propicia la propuesta

La empresa tiene más de 20 años de operar en el país con la razón social actual, pero a lo largo de este tiempo, ha sufrido diferentes procesos de re-estructura y evolución, siendo el más reciente una fusión que tuvo lugar hace aproximadamente tres años, resultado de cambios en el entorno nacional e internacional, buscando ser competitivos y poder proveer productos de excelencia al mercado guatemalteco.

Durante este tiempo, su filosofía organizacional también ha sufrido cambios, resultado de los procesos vividos. En la última transición, se revisaron la visión, misión y valores empresariales, definiéndose los que actualmente se tienen disponibles.

Sin embargo, es importante mencionar que el establecimiento de la *misión* de la empresa tuvo la debida atención y fue validada por su junta directiva, así como fue comunicada al personal a través de diferentes medios y estrategias. Resultado de procesos de cambio muy dinámicos, para la definición de los *valores* de la misma, únicamente se extrajo de una lista de valores existente, los 6 elementos que se consideraron más importantes, pero

nunca fueron validados y confirmados, razón por la cual tampoco fueron comunicados al personal. El elemento de visión como tal, no fue definido.

Después de tres años de llevada exitosamente la fusión de la empresa, conforme se han ido consolidando diferentes políticas, normativas y procesos, se ha visto la necesidad de contar con un código de conducta que le dé a los colaboradores claramente los lineamientos para su actuar dentro de la empresa. Sin embargo, sin tener bien identificados y descritos los valores empresariales, dicho proceso es difícil de llevar a cabo, pues no se cuenta con la base sólida que los valores empresariales pueden proveer para realizar un proceso de definición de las conductas que la empresa requiere de sus empleados.

Por lo ya expuesto, se definió la necesidad de revisar, validar o redefinir los valores empresariales de esta empresa, así como su debida socialización a todo el personal. Este será un primer paso muy importante, previo a la definición del código de conducta de la empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Fundamento antropológico

Al tener como objetivo desarrollar un programa empresarial para definir valores y comportamientos por parte de los colaboradores que les den vida a los mismos, es imprescindible iniciar definiendo a la persona humana, buscando un entendimiento primario de la misma como base del tema a desarrollar. Por ello, en esta sección buscaremos compartir varios elementos que pueden ayudar al objetivo buscado.

#### 2.1.1 El ser humano – concepto de persona

Innumerables autores que han buscado definir y explicar este tema, coinciden en que no es sencillo hacerlo, especialmente porque existen diferentes enfoques y perspectivas desde las que se puede abordar la tarea, cada una de ellas válida, pero al mismo tiempo, ninguna puede abarcar todas las facetas que el término persona humana conlleva.

Una definición que existe y en que coinciden varios autores en estar de acuerdo, es aquella que dice que *la persona es la sustancia individual de naturaleza racional*. Esta definición, en efecto, pone de relieve muchos aspectos esenciales del ser humano:

- La sustancialidad, es decir, el hecho que la persona subsiste a través de los cambios y modificaciones;
- La individualidad, pues la persona es una realidad única y determinada; cada persona es distinta y diferente;
- La naturaleza racional dentro del amplio mundo de las sustancias, la persona es una clase específica que tiene inteligencia.

Sin embargo, en esta definición no aparecen características esenciales de la persona, como lo son la libertad, la conciencia, las relaciones interpersonales y el yo. (Burgos, 2010, p.13)

Por otro lado, resulta difícil reflejar el carácter personal de alguien en una definición. Mounier dice que *“solo se definen objetos exteriores al hombre y que se pueden poner ante su mirada. Ahora bien, la persona no es un objeto”*. (Burgos, 2019, p.13) y esta explicación hace mucho sentido cuando uno se detiene a analizarla.

La búsqueda de la definición perfecta de la persona, a partir de la cual se podría construir toda la antropología, se ha abandonado, por lo que se prefiere comenzar con aproximaciones que sirvan como introducción y entrada a un misterio imposible de describir en un par de frases. Por ejemplo, Jacques Maritain hace una descripción muy hermosa del ser humano al explicar que *“cuando decimos que un hombre es persona, no queremos decir que es un individuo como lo son un átomo, una espiga de trigo, una mosca o un elefante. El hombre es un individuo que se rige con la inteligencia y con la voluntad; no existe solamente en modo físico sino que sobre existe espiritualmente en conocimiento y con amor, de tal forma que, en algún sentido, es un universo por sí, un microcosmos en el cual el gran universo todo entero puede quedar comprendido con el conocimiento, y con el amor puede darse todo entero a seres que están ante él como otros tantos él mismo, relación de la que es imposible encontrar el equivalente en el mundo físico. La persona humana posee estos caracteres porque, en definitiva, el hombre, esta carne y estos huesos perecederos que un fuego divino hace vivir y obrar, existe desde el útero hasta el sepulcro por obra de la existencia misma de su alma que domina el tiempo y la muerte. Es el espíritu la raíz de la personalidad”* (Burgos, 2010, 14).

Otro autor propone definir a *“la persona como un ser digno en sí mismo pero que necesita entregarse a los demás para lograr su perfección, es dinámico y activo, capaz de transformar el mundo y de alcanzar la verdad, es espiritual y corporal, poseedor de una libertad que le permite autodeterminarse y decidir en parte no solo su futuro, sino su modo de ser, está enraizado en el mundo de la afectividad y es portador y está destinado a un fin trascendente”*. (Burgos, 2010)

La definición inicial es clara y tiene parte de la verdad; sin embargo, estas últimas definiciones ofrecen elementos sumamente importantes de lo que los seres humanos somos. Ninguna es exhaustiva, pero permiten ayudar al objetivo que es un

acercamiento al conocimiento de lo que la persona humana es. Por ello, describiremos a continuación otras características que permiten completar el conocimiento que se busca.

### **2.1.2 Características fundamentales del ser humano**

Las definiciones o descripciones, nos muestran solo a grandes pincelazos los rasgos principales de la persona, por lo que es importante profundizar en ciertas características fundamentales del hombre, con el objetivo de acercarnos a comprender lo más relevante e inédito que hay en cada ser humano.

#### **a. Ser corporal, espacial y temporal**

La persona posee una dimensión material y corporal en un cuerpo concreto, físico y determinado; se mueve en un espacio físico, geográfico y humano que le resulta necesario para vivir y le condiciona; y no es un ser estático, sino está en constante evolución, por lo que es temporal, dinámico y proyectivo, en una lucha constante y paradójica con el tiempo en la que busca guardar memoria del pasado, eternizar el presente que le resulte placentero y anticipar el futuro para ejercer dominio de sí, que lo caracteriza, aunque el tiempo siempre sale vencedor pues aunque el anhelo de la inmortalidad está presente, la muerte siempre llega. (Burgos, 2010,16)

#### **b. Substancialidad-subsistencia**

La persona es un ser con una densidad existencial tan fuerte que permanece a través de los cambios. La persona siempre es la misma, aunque cambie el mundo a su alrededor y ella misma cambie, siendo algo profundo y decisivo pues no es un mero flujo de vivencias y agrupación de fenómenos que el tiempo disuelve, sino un ser consistente que resiste el paso de los días y años, y aunque resulte difícil confirmarlo, posee una dimensión eterna, posee subsistencia del ser personal. (Burgos, 2010, 15)

c. Subjetividad

Lo que permanece en los cambios de la persona no es una “cosa”, sino un “quien”, un “alguien”, una realidad muy profunda con una gran riqueza interior que se manifiesta y se ejercita a través de cualidades específicas: la sensibilidad, los afectos y los sentimientos, la conciencia de sí. Todas estas características conforman la subjetividad: lo propio y específico de cada persona, su mundo interior, íntimo, distinto de cualquier otro hombre o mujer. Este mundo en parte se puede manifestar al exterior a través de los sentimientos y de las acciones, pero su fondo último es inexpresable porque constituye la identidad de la persona, que es intransferible (Burgos, 2010, 16).

d. Apertura y definición

Aunque la persona tiene una vida propia, personal e intransferible, no es un ser cerrado en sí mismo, sino “abierto” que necesita trascender y salir de sí para desarrollarse con plenitud y lo hace fundamentalmente a través de sus capacidades y facultades más elevadas y espirituales: la afectividad, la inteligencia, la libertad (Burgos, 2010, 17).

e. Hombre y mujer

Al hablar de persona, hay un cierto nivel de abstracción, porque en realidad existen dos tipos o modalidades de persona humana: el hombre y la mujer, quienes aportan una maravillosa diversidad de misterio y complementariedad. No quiere decir que sean dos seres completamente distintos; son esencialmente iguales, pero el modo específico en que se constituye su ser personal, siendo igual en los niveles más radicales, es distinto en sus manifestaciones concretas. La corporalidad, la sensibilidad, la psicología, la inteligencia, la afectividad recorren caminos distintos en el hombre y la mujer y enriquecen así el mundo del ser personal (Burgos, 2010, 18).

### 2.1.3 Capacidades de la persona humana

#### a. Intimidad:

Los seres vivos se caracterizan por diferentes grados de inmanencia, que significa “*permanecer dentro*”. En la persona humana, por ejemplo, el conocimiento intelectual y las voliciones son inmateriales y no se manifiestan orgánicamente, son interiores; solo las conoce quien las tiene, es decir, están en la intimidad de la persona, que indica “*un dentro*” que solo conoce uno mismo. Tener interioridad, un mundo interno abierto para mí y oculto a los demás, es intimidad: una apertura hacia adentro. La intimidad es el grado máximo de inmanencia, es un dentro que crece, del cual brotan realidades inéditas que no estaban antes: son las cosas que se nos ocurren, planes que ponemos en práctica, invenciones, etc. La intimidad tiene capacidad creativa capaz de crecer (Yepes, 1996, 77-78).

#### b. La manifestación: el cuerpo

Las novedades que brotan de dentro (p.e. una novela que se le ocurre a un escritor y puede luego escribir), tienden a salir fuera. La persona humana tiene una segunda y sorprendente capacidad: sacar de sí lo que hay en su intimidad, manifestar su intimidad, es decir, es un ser que se manifiesta, puede mostrarse a sí mismo y mostrar las novedades que tiene, es un ente que habla, que expresa, que muestra lo que lleva dentro (Yepes, 1996, 79).

La persona humana experimenta muchas veces que, precisamente por tener una interioridad, no se identifica con su cuerpo, sino que se encuentra a sí misma en él, somos nuestro cuerpo, y al mismo tiempo lo tenemos, podemos usarlo como instrumento porque tenemos un dentro, una conciencia desde la que gobernarlo. El cuerpo no se identifica con la intimidad de la persona, forma parte de nosotros mismos, somos también nuestro cuerpo (Yepes, 1996, 79).

#### c. El diálogo: la intersubjetividad

Una forma de manifestar la intimidad es hablar. Esta manifestación íntima de lo que uno lleva dentro, se dirige siempre a un interlocutor: *el hombre necesita dialogar*. Tenemos necesidad de explicarnos, de que alguien nos comprenda. Las personas hablan para que alguien las comprenda y para que alguien las escuche;

no se dirigen al vacío. La necesidad de desahogar la intimidad y compartir el mundo interior con alguien que nos comprenda es muy fuerte en el ser humano. Se puede pasar sin ello, pero la inclinación a abrirse es natural y radical, siempre que ese alguien nos escuche (Yepes, 1996, 81-82).

El hombre no puede vivir sin dialogar porque es un ser constitutivamente dialogante. Y así, el que no dialoga con otras personas, lo hace consigo mismo o adopta ciertas formas de diálogo con la naturaleza, con los animales, etc. Por ser persona, el hombre necesita el *encuentro con el tú*, alguien que nos escuche, nos comprenda y nos anime (Yepes, 1996, 82).

El lenguaje no tiene sentido si no es para esta apertura a los demás. Esto se comprueba porque la falta de diálogo es lo que motiva casi todas las discordias y la falta de comunicación lo que arruina las comunidades humanas (matrimonios, familias, empresas, instituciones políticas, etc.) (Yepes, 1996, 82).

En conclusión y dicho de un modo más profundo: no hay yo sin tú. Una persona sola no existe como persona, porque ni siquiera llegaría a reconocerse a sí misma como tal. El conocimiento de la propia identidad, la conciencia de uno mismo, solo se alcanza mediante la "*intersubjetividad*", es decir, gracias al concurso de los otros (Yepes, 1996, 82).

d. El dar

Que el hombre es *un ser capaz de dar*, quiere decir que se realiza como persona cuando extrae algo de su intimidad y lo entrega a otra persona como valioso, y ésta lo recibe como suyo. En esto consiste el uso de la voluntad que llamaremos amor. Tal es el caso, por ejemplo, de los sentimientos de gratitud hacia los padres: uno es consciente que le han dado la vida, la nutrición, la educación y muchas cosas más. Y uno queda, por así decir, en deuda: *ha de dar algo a cambio*. La intimidad se constituye y se nutre con aquello que los demás nos dan, con lo que recibimos como regalo, por ello, nos sentimos obligados a corresponder a lo recibido. La efusión, el salir de uno mismo, es lo más propio de la persona y tiene

innumerables variantes como lo son las relaciones interpersonales, el amor y la amistad (Yepes, 1996, 83).

Cuando más intercambios de dar y recibir tengo con otros, más rica es mi intimidad. No hay nada más enriquecedor que una persona con cosas para dar y enseñar, es decir, con una intimidad llena, rica. Por ejemplo, el fenómeno del maestro y el discípulo radica en transmitir un saber teórico y práctico, y también, de una experiencia de vida. La misión de la universidad se podría explicar a partir de aquí: es una comunidad de diálogo entre maestros y discípulos y de intercambio de conocimientos entre personas, y no sólo un lugar para aprender unas técnicas (Yepes, 1996).

e. La libertad

Esta es una capacidad de la persona humana sumamente radical, pues la persona es libre, es dueña de sus actos, porque también es dueña del principio de sus actos, de su interioridad y de la manifestación de ésta. Al ser dueña de sus actos, también lo es del desarrollo de su vida y de su destino: elige ambos. *Lo voluntario es lo libre*, se hace si uno quiere, si no, no se hace (Yepes, 1996, 83-84).

La libertad es una de las capacidades que definen a la persona, pues le permite al hombre alcanzar su máxima grandeza, pero también su mayor degradación. Es quizá su don más valioso, porque empapa y define todo su actuar. *El hombre es libre desde lo más profundo de su ser*. Por ello, los hombres modernos han identificado el ejercicio de la libertad con la realización de la persona se trata de un derecho y de un ideal al que no podemos renunciar. No se concibe que se pueda ser verdaderamente humano sin ser libre de verdad (Yepes, 1996, 159).

La libertad tiene cuatro grandes planos, que se superponen e implican mutuamente:

1) La *libertad constitutiva* (fundamental o trascendental), es el nivel más radical y más profundo, pues no es una mera propiedad, sino su ser mismo, la persona humana es un ser libre.

2) La *libertad de elección*, es la apertura a todo lo real, no estar atado a unos pocos objetos que se pueden conocer y unas acciones que se pueden realizar para alcanzarlos, sino que se tiene una amplitud irrestricta de posibilidades.

3) La realización de la libertad o de su desarrollo, es decir, el hombre no es solo libertad, pues en tal caso no sería nada, somos libres en la medida en la que asumimos esa constitución psicobiológica en un proyecto biográfico, imaginarse la libertad como la ausencia total de barreras y de límites que nos constriñan o la carencia de toda determinación, es una fantasía, es una abstracción inexistente pues aceptar nuestras limitaciones, son el requisito de nuestra grandeza, ya que la persona humana nunca parte de cero y vivimos en una situación determinada y concreta; somos libres desde ella, no podemos dejar de tenerla en cuenta y debemos asumirla.

4) La *libertad social*, en su exceso y su defecto consiste en que los ideales puedan vivirse, es decir, que puedan llevarse a cabo los proyectos vitales de una persona, familia o institución, y para ello, la libertad hay que realizarla, ponerse en marcha, llevar a cabo y que en la sociedad *se pueda hacer* lo que uno quiere (Yepes, 1996, 160-162).

#### **2.1.4 Otras consideraciones importantes de la persona humana**

##### **a. Dignidad de la persona**

Las cualidades descritas apuntan en una dirección muy precisa: la toma de la conciencia de que los hombres y las mujeres somos seres especialísimos pro la perfección intrínseca que poseemos y que nos coloca muy por encima y en otro plano del resto de los seres de la naturaleza. Santo Tomás afirmó que “*persona significa que es perfectísimo en toda la naturaleza*” y esa perfección tiene un nombre específico: dignidad (Burgos, 2010, 18).

La persona es el ser digno por excelencia por encima del cosmos, la materia, las plantas y los animales, pues a pesar de la espléndida perfección del universo y los organismos naturales, la persona humana se sitúa en un plano distinto y superior,

el de la personalidad y el espíritu, por lo que la persona es digna en sentido radical, es una perfección intrínseca y constitutiva, pues depende de su existencia y características esenciales de su ser, no de la posesión o capacidad de ejercer ciertas cualidades. La persona tiene un valor absoluto en sí misma, por lo que no puede ser instrumentalizada, es decir, servirse de ella como medio para sus intereses. Su valor no es intercambiable, manipulable o sustituible, y esto es el fundamento de los derechos humanos que posee por el hecho de ser persona (Burgos, 2010).

Es importante resaltar que la afirmación de la dignidad de la persona está históricamente ligada al cristianismo, porque fueron los cristianos los primeros que afirmaron la total y radical igualdad de todos los hombres: San Pablo afirma *“todos sois hijos de Dios por medio de la fe en Cristo Jesús, porque todos los que fuisteis bautizados en Cristo os habéis revestido de Cristo. Ya no hay diferencia entre judío y griego, ni entre esclavo y libre, ni entre varón y mujer, porque todos vosotros sois uno solo en Cristo Jesús”* - Carta a los Gálatas, 13, 26-28 - (Burgos, 2010, 19-20).

b. La naturaleza humana

Si bien cada persona humana posee un carácter único e irrepetible, también es cierto que todos los hombres poseen rasgos comunes que permiten identificarnos como personas como tal y esta semejanza es la naturaleza humana: un modo de ser determinado al que se le denomina esencia, la cual no es estática, sino tiene un dinamismo interno que la impulsa a obrar para alcanzar el fin adecuado a sus características, y lograr su plenitud propia y aquello que les es conveniente (Burgos, 2010, 22).

Si tomamos el ejemplo de un caballo, este tiene un modo de ser determinado, una naturaleza que le impulsa a realizar las acciones propias de un caballo (correr, galopar, alimentarse de una forma específica, reproducirse de una manera característica, etc.) y de ese modo se desarrolla correctamente y alcanza la plenitud que le está permitida o a la que puede aspirar (Burgos, 2010, 22).

En el hombre sucede lo mismo. Las personas tienen una esencia y naturaleza, por eso actúan de un modo determinado para alcanzar su perfección; pero existe una diferencia fundamental con respecto a otros seres vivos, y es que el obrar humano está regido por la libertad y la moralidad. Si sigue libremente lo que conviene a su naturaleza, obrará moralmente bien y conseguirá la felicidad. Si no lo hace, obrará mal y será desgraciado porque irá en contra de sí mismo, de su naturaleza y de su bien (Burgos, 2010, 23).

La noción de la naturaleza humana tiene importantes aplicaciones éticas y culturales, permitiendo fundamentar lo siguiente:

- la igualdad esencial de todos los hombres. Como todos poseen la misma naturaleza, todos son esencialmente iguales. Pueden haber, y de hecho lo hay, diferencias significativas entre las personas, pero lo profundo, su naturaleza, no cambia y es idéntica en todos;
- una ética universal, es decir, válida para todos los hombres por la sencilla razón que si la naturaleza es común, los principios éticos generales también debieran serlo;
- la existencia de imperativos morales absolutos, es decir, acciones que nunca se pueden cometer ya que nunca podrán ser buenas aquellas acciones que contrarían gravemente la naturaleza humana;
- la trascendencia de la persona, puesto que aunque el hombre sea libre, no crea su propia naturaleza, sino la recibe. La naturaleza es algo dado con lo que el hombre se encuentra al inicio de su existencia y este carácter dado remite necesariamente a un donante, es decir, a Dios como fundamento último trascendente de la naturaleza humana, y por tanto, de la persona.

Las nociones de naturaleza y persona se necesitan mutuamente para reflejar de modo íntegro al ser humano. Cada hombre y mujer son seres únicos e irrepetibles como personas que son, pero también son esencialmente iguales por su naturaleza (Burgos, 2010, 23-24).

## 2.2 Fundamento axiológico

### 2.2.1 Los valores, conceptos y reflexiones

Etimológicamente, la palabra *axiología* viene del griego «*axios*» que significa “*merecedor, digno, valioso*”, y de *logos*, “*fundamentación, concepto*”. La axiología es la “*ciencia o teoría de los valores*”, especialmente de los morales. Como afirma Martínez Huerta (2001) citando a Foulquié, una definición de axiología que pormenorice la etimología del concepto puede ser: “*el conocimiento razonado, la teoría o ciencia de cuanto es digno de estima, de cuánto vale, o de todo aquello que puede calificarse de deseable y precioso*” (Abrego, sf)

Payá, Prats y Torguet (2001) definen que los valores son un instrumento de conocimiento, pero no pueden quedar reducidos meramente a la actividad intelectual o cognitiva de la persona. Así, cabe destacar su dimensión afectiva y, juntamente con ella, el componente volitivo y la función de guía del comportamiento que realizan. De la misma manera, se debe subrayar la doble dimensión, personal y social, de los valores que son, a la vez, posibilitadores de la realización personal y configuradores de la misma (Abrego, sf).

En todas las fases de la acción humana, intervienen criterios previos que uno tiene ya formados antes de actuar, y de los que parte para elegir el fin, escoger unos u otros medios, etc. A estos criterios previos los llamamos *valores*. En contra de lo que se suele pensar, para la acción humana son más importantes que los resultados. Los valores se toman de los fines de la acción, y muchas veces esos fines son los valores que uno tiene (Yepes, 1996, 136).

Desde esta perspectiva, los valores son los distintos modos de concretar o determinar *el bien y la verdad* que constituyen los fines naturales del hombre. Su característica es que *valen por sí mismos: lo demás vale por referencia de ellos*. Son aquellos que miden las cosas, “*el metro que nos dice lo que cada caso significa realmente para nosotros*”. Cuando se actúa, se hace teniendo en cuenta los valores, porque son criterio para la acción, y su consecución se considera buena sin más. Lo queramos o no, lo sepamos o no, todos actuamos contando

según unos valores determinados; lo cuales puede ser muy variados. Algunos ejemplos:

- La utilidad: busca ante todo que las cosas funcionen, que se puedan emplear para algo técnico o instrumental, que sean rentables;
- La belleza: que las cosas estén adornadas, terminadas, en su sitio, ordenadas, que sean perfectas, aunque no sean útiles. Este es uno de los máximos valores;
- El poder: tener autoridad y dominio sobre territorios, seres naturales, cosas y personas es una tendencia constante del hombre y le gusta, es un valor;
- El dinero: hoy en día si mide y valora a las personas e instituciones por el dinero que tienen;
- La familia: mi hogar y mi gente, los míos; no cabe valor más central en la vida humana;
- La patria, la tradición: son valores referidos a la colectividad que nos ha visto nacer;
- Los valores ecológicos;
- La sabiduría: es lo que busca el estudioso, al que le apasiona leer, saber;
- El rendimiento físico: el atleta que aguanta un prodigioso esfuerzo físico;
- Dios: es el máximo valor, en función de quien los demás valores son medidos. Es el valor de los valores, el Valor Absoluto. (Yepes, 1996, 136-137).

### **2.2.2 Los valores y su importancia para el ser humano**

El conjunto de valores que uno tiene y en función de los cuales actúa, se toman de tres fuentes principales: 1) lo que está vigente en la sociedad en la que se vive y uno ve como normal; 2) lo recibido por medio del aprendizaje y la educación, tanto en las instituciones educativas como en la familia; y 3) lo descubierto por medio de la experiencia personal, aun indirectamente, a través de la amistad. El conjunto de este modo asimilado, forma una tabla de valores personal y propia que nos dice qué cosas tienen importancia para nosotros. Al hombre lo que le importa es lo valioso, lo que para él es serio, lo que vale la pena, aquello a lo que no está dispuesto a renunciar (Yepes, 1996, 138).

Sin embargo, en esa tabla no todo es igualmente importante; los valores tienen una jerarquía. Algunos son más altos y están en lo más profundo de la persona, y

otros son más bajos y periféricos, nos afectan menos porque están en la superficie de la vida personal. Conforme a nuestra tabla de valores, distribuimos la realidad según nos importe más o menos, y en consecuencia prestamos más o menos atención a las cosas a la hora de actuar. Lo interesante es preguntarse cuáles son los valores por los que cada uno se rige, cuál es su propia tabla y que jerarquía tiene, aunque existe mucha gente que no tiene claro qué es lo que para ella es verdaderamente importante (Yepes, 1996, 138).

La importancia de los valores se advierte en el hecho que ellos son los que ponen en marcha los sentimientos. Es más, llamamos valores a los objetos o contenido de los sentimientos, es decir, a la realidad desencadenante de nuestras acciones afectivas, por ejemplo, el sentimiento de solidaridad para salvar vidas humanas amenazadas o sentimientos patrióticos en tiempos de guerra. Los valores no son algo neutral y frío, sino algo que nos importa. Cuando algo nos importa de verdad, ponemos pasión en ello (Yepes, 1996, 138).

### **2.2.3 Valores y modelos de conducta**

Los valores se suelen encarnar y materializar, en primer lugar, en símbolos que se respetan, no tanto por lo que en sí mismo son, sino sobre todo por lo que representan: la bandera, las imágenes religiosas, las fotos de la familia, los colores del equipo que uno sigue, etc. Son símbolos de los valores que uno defiende. El símbolo materializa y hace presente la realidad valorada, la trae hasta nosotros. Pero la vida humana, y por tanto, la conducta, se desarrollan en el tiempo, por lo que determinados tipos de conducta habitual dan origen a tipos de vida en los que se encarnan unos u otros valores, y con ello, a modelos de conducta y vida. Los valores no se transmiten tanto por medio de discursos teóricos y fríos como a través de modelos vivos y reales, que se presentan y se imitan: queremos hacer lo que otros han hecho, encarnarlos en nosotros. El hombre necesita tener a alguien a quien parecerse, a quien admirar y a quien imitar. No hay valor sin su modelo correspondiente (Yepes, 1996, 138-139).

Cuando se tiene un buen modelo, se aspira a lo excelente, porque alcanzó una plenitud digna de ser imitada: los héroes son varones o mujeres excelentes que alcanzaron una humanidad más perfecta que los demás contemporáneos. Elegir un buen modelo significa ponerse una alta cota de virtud, de riqueza humana, de felicidad. El que no elige ningún modelo, se elige a sí mismo y el resultado suele ser bastante pobre, salvo que el que lo haga sea un verdadero genio y se convierta en un héroe por sí mismo (Yepes, 1996,139).

Hoy en día los modelos se han diversificado mucho, por ejemplo, en bastantes casos se toman como referencia a deportistas o famosos del mundo del espectáculo, de la moda, de la política, de las grandes empresas, del mundo informativo, policial o judicial. De ellos, se quiere saber primero cómo han triunfado: el éxito es lo que hoy convierte a una persona normal en famosa. Sin embargo, los modelos más influyentes en el hombre no son los triunfadores o los famosos, sino ejemplos más cercanos a la vida cotidiana que penetran más en la intimidad, porque encarnan valores más profundos. En primer lugar, los modelos familiares (el padre, la madre, los abuelos), después los maestros, los amigos y aquellas personas a quienes llegamos a admirar por una relación estable de tipo familiar, profesional u otra (Yepes, 1996, 140).

Los valores que rigen nuestro comportamiento práctico y nuestra vida son los que encarnan aquellos modelos que imitamos. Tener modelos no es bueno ni malo, es humano. La cuestión radica en que podemos elegirlos bien o mal, acertar o equivocarnos con ellos. Que un modelo de vida tenga éxito y se generalice, no asegura que sea enriquecedor. La personalidad madura elige por convicción, no por moda; quien solo elige los modelos que triunfan, se acerca a través del mimetismo, a la masificación, y a dejar que otros decidan por él. La educación en buena parte, no es solo transmitir y enseñar conocimientos teóricos, sino enseñar modelos y valores que guíen el conocimiento práctico y la acción (Yepes, 1996, 141).

## 2.2.4 Los valores en el ámbito profesional

No importando que genera el análisis, el profesional debe identificar la necesidad de mejora por sí mismo. Puede ser algo solicitado para su desempeño, desarrollo profesional, familiar o a nivel personal; pero se trata de una necesidad que para subsanarla, implicará un nivel de esfuerzo personal. La clara conciencia de esto será el primer paso, pues en un proceso de educación de la voluntad, no puede ser impuesto. El objetivo final podría ser el “fortalecimiento de la voluntad” por sí misma, pero esto no es muy probable, sino es más posible que se defina algún otro fin, pero que para lograrlo requerirá de voluntad. Por ejemplo, aquel profesional que identifica que no tiene un balance adecuado en su vida pues pasa muchas horas trabajando y pocas dándole a la familia la atención merecida y decide que quiere cambiar esto, (Yepes, 1996, 141).

Los valores se encargan de traducir nuestro sistema de creencias más profundas, es decir, la forma en que nos representamos y percibimos la realidad y sus consecuencias. De esta manera, asociamos valores a nuestro sistema de creencias e inferimos a que cosas le otorgamos valor y a cuáles no. No le daremos valor, y por lo tanto no le prestaremos nuestra atención, a aquello en lo que previamente no creemos. En nuestro ejemplo, los valores afectivos, dentro de ellos, la importancia de la familia, debe estar dentro del sistema de creencias del profesional. Caso contrario, sería aquel para el cual los valores económicos tienen predominio casi absoluto y nunca le dará valor al equilibrio de su vida profesional-familiar (Yepes, 1996, 141).

En las organizaciones resulta muy importante la definición que los valores que van a identificar a cada una, así como dirigirán el comportamiento de las personas que en ellas desarrollan diferentes actividades, pues con el paso del tiempo, los valores se convierten en los pilares alrededor de los cuales girará la conducta de sus miembros, especialmente de sus dirigentes. Por ello, dedicarle el tiempo a una definición cuidadosa de este tema, puede ser un elemento decisivo en la cultura y sostenibilidad

### 2.2.5 Las virtudes, conceptos y reflexiones

Con el término *virtud*, del latín «*virtus*» o «*vis*», “fuerza”, se designan aquellas cualidades buenas, firmes y estables de la persona, que al perfeccionar su inteligencia y su voluntad, la disponen a conocer mejor la verdad y a realizar cada vez con más libertad y gozo, acciones excelentes, para alcanzar su plenitud humana y sobrenatural. Esto no puede entenderse en un sentido individualista: el fin de las virtudes no es el autoperfeccionamiento ni el autodomínio, sino -como ha puesto de relieve San Agustín- el amor, la comunión con los demás y la comunión con Dios (Trigo, 2017).

Las virtudes que se adquieren mediante el esfuerzo personal, realizando actos buenos con libertad y constancia, son las *virtudes humanas, naturales o adquiridas*: unas perfeccionan especialmente a la inteligencia en el conocimiento de la verdad (*intelectuales*); y otras, a la voluntad y a los afectos en el amor del bien (*morales*). Las virtudes que Dios concede gratuitamente al hombre para que pueda obrar de modo sobrenatural, como hijo de Dios, son las virtudes *sobrenaturales o infusas*. Solo a éstas puede aplicarse enteramente la definición agustiniana de virtud: «*Una buena cualidad del alma, por la que el hombre vive rectamente, que nadie usa mal, y que Dios obra en nosotros sin nosotros*». Entre ellas ocupan un lugar central las *virtudes teologales* –fe, esperanza y caridad-, que adaptan las facultades de la persona a la participación de la naturaleza divina, y así la capacitan para unirse a Dios en su vida íntima. Con la gracia, se reciben también los *dones del Espíritu Santo*, que son disposiciones permanentes que hacen al hombre dócil para seguir las iluminaciones e impulsos del Espíritu Santo. A algunas personas Dios les otorga ciertas gracias, los *carismas*, ordenadas directa o indirectamente a la utilidad común (Trigo, 2017).

La discusión sobre las virtudes y el comportamiento moral del hombre tiene un largo recorrido histórico, siendo valioso retomar brevemente las ponencias de dos de las más influyentes corrientes de pensamiento: la aristotélica, y la de inspiración agustiniana, así como algunos de sus predecesores para entender el desarrollo y

conceptualización de este tema y tener una mejor comprensión en el marco del presente trabajo.

Así, encontramos en la antigua Grecia, a Sócrates quien identificaba la virtud con el saber sobre el bien: solo el sabio podría ser virtuoso. Esta visión subraya la importancia de la formación intelectual para la vida moral y fundamenta enseñar la vida virtuosa; pero tiene el inconveniente de negar la responsabilidad moral, pues se podría pensar por ejemplo, que el criminal lo es solo por su ignorancia del bien. Su discípulo Platón, a quien debemos la clasificación de las virtudes que llegará a imponerse en el pensamiento occidental (sabiduría, justicia, fortaleza y templanza), no logra superar el intelectualismo moral de su maestro, pues reduce las virtudes a la sabiduría; pero lo más importante es su concepción de la virtud como “*imitación de Dios y camino para la felicidad*”, que consiste en hacerse tan semejante a Dios como al hombre le sea posible. La virtud es también para Platón, “*armonía, medida, proporción, salud del alma y medio de purificación de las pasiones*” (Trigo, 2017).

El intelectualismo socrático y platónico, queda superado en el pensamiento de Aristóteles: “*no basta conocer el bien para practicarlo, ni conocer el mal para dejar de cometerlo, la virtud y el vicio dependen no sólo del conocimiento, sino también de la voluntad*”. Para Aristóteles, la virtud es una disposición estable de las facultades operativas, tanto intelectuales como apetitivas o éticas. Centra su planteamiento ético sobre el bien con cuya posesión el hombre obtiene la felicidad, a fin de orientar hacia él su conducta. La persona que realiza esta «vida buena» es la persona virtuosa. Hoy diríamos que Aristóteles adopta, la perspectiva de la *primera persona*, es decir, del sujeto que actúa, y no la del espectador que juzga las acciones desde fuera (perspectiva de la *tercera persona*) (Trigo, 2017).

Los estoicos (Séneca, Cicerón, Marco Aurelio), insisten de modo especial en la armonía que existe entre la vida virtuosa y la naturaleza humana: “*la virtud consiste en vivir conforme a la naturaleza, que equivale a vivir de acuerdo con la razón*”. El problema es que toman la virtud como un fin en sí y no como un medio para lograr el objetivo de la vida moral (Trigo, 2017).

Aristóteles distingue dos tipos de virtudes: las *intelectuales*, que nos ayudan a pensar bien, y las *morales o éticas*, que son las que nos perfeccionan en el querer. Un rasgo propio de la virtud es que, una vez que está bien asentada, los actos congruentes con ella –el discurrir con cordura, o el actuar correctamente– surgen con naturalidad, sin un especial esfuerzo, mientras que los actos contrarios a la virtud encuentran una resistencia casi física. Esto se percibe de manera muy particular en el caso de las virtudes morales. En rigor, el deber hacer algo implica poder no hacerlo, al igual que el deber evitarlo implica poder hacerlo. Pero el hombre virtuoso encuentra subjetivamente imposible aquello que va, como decían los griegos, contra la piedad o las buenas costumbres, de aquello que Sócrates llamaba la “belleza del alma”. Aristóteles lo resumió de forma paladina: “*No es noble quien no se goza en las acciones honestas. La virtud consiste en gozar rectamente*”. Para conseguir la virtud hace falta una generosa inversión de esfuerzo inicial: superar la resistencia e imprimir en los primeros pasos un especial ímpetu para que dejen profundamente marcada la huella que facilite y oriente otros pasos en esa misma dirección (Barrio, 2007).

Los Padres de la Iglesia y otros escritores cristianos de los primeros siglos no elaboran un tratado sistemático sobre las virtudes pues su interés fundamental fue la predicación de las virtudes para instruir a los fieles o para defender la fe, pero cada uno de ellos, exalta a su manera la posesión de las virtudes. De esta forma, encontramos en la Sagrada Escritura muchas reflexiones sobre las virtudes y verdades fundamentales sobre la vida virtuosa y el modelo de virtud, Jesucristo, con el que todo hombre debiera identificarse. En el *Antiguo Testamento*, encontramos narraciones y biografías de hombres virtuosos y justos, como Abraham, Moisés y José. En *el Libro de la Sabiduría*, se mencionan las cuatro virtudes platónicas: “*¿Amas la justicia? Las virtudes son sus empeños, pues ella enseña la templanza y la prudencia, la justicia y la fortaleza: lo más provechoso para el hombre en la vida*”. También en el *Nuevo Testamento* aparece la palabra «justicia» para designar el conjunto de virtudes que vive una persona santa. En el *Sermón de la Montaña*, todas las Bienaventuranzas, se refieren a diversas virtudes: pobreza de espíritu, mansedumbre, penitencia, limpieza de corazón, etc. En los *Evangelios* encontramos, al Maestro de todas las virtudes: Cristo, «fuerza

de Dios y sabiduría de Dios» (1 Co 1,24), que nos invita a aprender de Él, «manso y humilde de corazón» (Mt 11,29), de su vida y sus palabras. En Él, que es perfecto Dios, se nos muestra a la vez el modelo acabado de la perfección humana, porque es el perfecto Hombre, todo lo cual puede ser visto con un elevado valor pedagógico (Trigo, 2017).

La virtud para *San Ambrosio (340-397)*, es el mayor bien, el cual dispone de medios sobre abundantes para garantizar el gozo de una vida feliz en esta tierra, y con la que se conquista al mismo tiempo la vida eterna. En el pensamiento teológico de *San Agustín (354-430)*, la «virtud» ocupa un lugar primordial: “*Es el arte de llegar a la felicidad eterna*”. De él procede la definición de «virtud» como “*una buena cualidad del alma por la cual se vive rectamente, que no puede ser usada para el mal, y que Dios produce en nosotros sin nosotros*”. Cristo es la fuente de todas las virtudes y la caridad es el centro de todas ellas y de toda la moral cristiana. *San Gregorio Magno (540-604)*, cuyas reflexiones morales se orientan a la práctica cotidiana de las virtudes, presenta la idea de la conexión y entrelazamiento de las virtudes: todas se ayudan unas a otras, de modo que no existe una virtud, por pequeña que sea, si no se sostiene en las demás. *Santo Tomás de Aquino (1225-1274)* realiza un estudio profundo y sistemático de cada una de las virtudes. Su pensamiento, fundado especialmente en la Sagrada Escritura, asume toda la riqueza filosófica del mundo pagano, especialmente de Aristóteles, y la riqueza teológica de los Padres de la Iglesia, caracteriza su enfoque moral por la búsqueda de la felicidad y por la centralidad de la acción moral y las virtudes –definidas como hábitos operativos- las que forman con los dones del Espíritu Santo, la estructura de toda la vida moral, presidida por la caridad; hacen posible la perfección humana y sobrenatural de la persona. Por tanto, como el último fin del hombre es la vida eterna, no todos la alcanzarán, sino sólo aquellos que obren según la «virtud» (Trigo, 2017).

Posteriormente, durante el período denominado «nominalismo» de la época medieval, la «virtud» pierde el lugar que le corresponde en la ciencia moral con un concepto erróneo de «libertad» impuesto por Ockham (1300-1349), según el cual ésta no consiste esencialmente en *el poder de obrar con perfección de*

acuerdo con la recta razón; sino en *el poder de elegir entre cosas contrarias* independientemente de toda otra causa distinta a la propia voluntad, llamado «libertad de indiferencia», concepto que impide entender la virtud como una cualidad que al potenciar a la inteligencia y a la voluntad para conocer, amar y realizar el bien, nos hace más libres. Este planteamiento ha tenido influencia hasta nuestros días y sus consecuencias fueron muy negativas para la enseñanza de las virtudes, pues la libertad, entendida como indiferencia de la voluntad para determinarse a sí misma a obrar a favor o en contra la ley, hace que la virtud se considere solamente como “una buena costumbre que facilita el acto libre, pero que no lo produce ya desde el interior para conferirle su pleno valor”. La virtud queda reducida a la búsqueda del mínimo esfuerzo para no pecar, a un mecanismo psicológico creado por la repetición de actos como una costumbre que refrena las pasiones para que la voluntad cumpla la obligación que le impone la ley. Con ello, ya no hay necesidad de la virtud; es incluso lógico rechazarla y es lo que sucede en los manuales de moral cuando suprimen el tratado de las virtudes de la moral fundamental, y los mandamientos substituyan a las virtudes (Trigo, 2017).

Debido en gran parte al nominalismo, el pensamiento moderno pierde la noción clásica de virtud como perfección intrínseca de la inteligencia y la voluntad, y la transforma en simple costumbre o uso social, o bien la entiende como disposición para cumplir con más facilidad los preceptos de la ley moral. La vida virtuosa como ideal, como plenitud de la vida humana, no se acomoda a la mentalidad moderna, a fin de no interferir en la libertad personal y en el proyecto individual, y se limita a buscar las normas de colaboración social, indispensables para obtener la paz o el bienestar y la utilidad. La ética abandona completamente el punto de vista de la primera persona, situándose en la perspectiva del observador del fenómeno moral. Se entiende la ley moral como la búsqueda de las reglas para la colaboración social. La ley moral, que no prescribe ya la rectitud moral ante Dios, sino que está destinada únicamente a mantener el orden de la sociedad, llega a equipararse con la ley civil. La cuestión moral deja de ser una cuestión de la persona para convertirse en una propiedad del soberano legislador. La moral está orientada únicamente a lograr la paz social, y las virtudes tendrán esta misma finalidad: se

consideran medios o instrumentos para lograr el mejoramiento de la sociedad civil (Trigo, 2017).

Afortunadamente, con la renovación tomista de finales del siglo XIX y comienzos del XX, que permite la introducción nuevamente de las virtudes en los manuales de moral, se inicia un lento proceso de revalorización de las virtudes. La renovación bíblica, los estudios de teología patristica y algunas corrientes de filosofía moral, influyen positivamente en la recuperación de las virtudes. No obstante, quienes ejercen el mayor impulso son varios autores que entre los años 30 y 60 del siglo pasado, tratan de renovar la teología moral buscando en las virtudes teologales los principios específicamente cristianos sobre los cuales fundamentar y estructurar esta disciplina y proponen aplicar a toda la formulación de la moral el principio universal de la teología de Santo Tomás y establecer los principios de un método que reconozca explícitamente a la caridad la misma función vital que ejerce en la realidad de la vida cristiana y en la revelación de Cristo (Trigo, 2017).

Las líneas maestras trazadas por el Concilio Vaticano II (1962), que señala como objeto de la teología moral «mostrar la excelencia de la vocación de los fieles en Cristo y su obligación de producir frutos en la caridad para la vida del mundo», apuntan a un enfoque en el que las virtudes y los dones vuelvan a ocupar el lugar que les corresponde en la vida cristiana. Estas y otras orientaciones del Concilio impulsaban una fecunda perspectiva: la del desarrollo armónico del sujeto moral, enriquecido por las virtudes y los dones que le permiten realizar el propio proyecto de hijos de Dios en Cristo (Trigo, 2017).

Así mismo, en los últimos años, un grupo de filósofos y teólogos intenta una interpretación moderna de la doctrina de Santo Tomás sobre la ley natural, la racionalidad práctica y la virtud y buscan subrayar a la virtud como integración de lo sensible en el orden espiritual y como hábito de la recta elección, la connaturalidad afectiva con el bien que produce la vida virtuosa, su conformidad con los principios de la razón práctica, el concepto teológico y cristocéntrico de las virtudes del cristiano (Trigo, 2017).

Para esta línea moral, la virtud es un elemento clave; gracias a ella, la libertad recupera su verdadera finalidad, que es la realización de la verdad sobre el bien, a fin de alcanzar la plenitud de vida, y no el mero cumplimiento de la ley, ni mucho menos su creación; la vida afectiva se pone –gracias a la virtud- al servicio de la razón, integrándose así en el dinamismo moral de la persona y capacitándola para el conocimiento del bien por connaturalidad; y el deber encuentra en el terreno de la virtud su verdadera rehabilitación. Hoy se puede hablar, en el ámbito de la teología moral, de un verdadero renacimiento de las virtudes (Trigo, 2017).

### **2.2.6 Conclusiones finales sobre las virtudes**

Una de las principales conclusiones que se pueden extraer del breve recorrido histórico realizado es que el concepto de virtud sólo puede valorarse adecuadamente en el contexto de una ética orientada a la búsqueda de una vida feliz, encaminada a la santificación, a la unión con Dios en Cristo, y no sólo ni principalmente a la fundamentación y cumplimiento de obligaciones morales. Si la moral se reduce al cumplimiento de obligaciones, las virtudes pierden su papel y se convierten, en el mejor de los casos, en mecanismos que facilitan el cumplimiento de las normas.

Por otra parte, cuando en la ciencia moral se adopta la perspectiva de la tercera persona, es decir, del observador que juzga sólo el aspecto externo de la acción, no se valoran las virtudes. Estas solo adquieren todo su relieve cuando se adopta la perspectiva del sujeto agente y, por tanto, se tiene en cuenta no solo la acción externa, sino sobre todo el acto interior de la persona, sus disposiciones voluntarias y afectivas más o menos estables, y los motivos e intenciones que le llevan a realizar la acción. Solo esta perspectiva nos permite, además, tener una visión realista del sujeto moral, de su debilidad natural para alcanzar su perfección humana y sobrenatural y, por tanto, de la necesidad de adquirir las virtudes humanas y sobrenaturales.

## 2.2.7 El conocimiento práctico y la acción humana

Junto al conocimiento teórico está el práctico, que es el que versa sobre las acciones humanas y tiene como característica especial la aplicación del conocimiento intelectual a la situación concreta en la que nos encontramos. Las acciones humanas tienen lugar en la realidad concreta y singular: la conducta es personal, es de cada uno. El conocimiento práctico se refiere a la conducta y la conducta se rige por el conocimiento práctico (Yepes, 1996, 132)

Los clásicos añadieron el concepto de *razón práctica* para referirse al empleo de la razón como reguladora de la conducta y contiene elementos importantes que intervienen en la acción humana, los cuales se deben entender para poder hacer buen uso de la libertad individual:

### 1) El fin

La acción comienza cuando los apetitos, los sentimientos, la voluntad o la razón, más bien juntos que separados, tienden a un objetivo final que se quiere conseguir. La acción humana siempre tiene un fin o una serie de fines, que son los objetivos a los que se dirige. El fin es lo primero que aparece y lo último que se consigue. Los fines son el motor de arranque de la acción, aquello que provoca que el hombre se ponga en marcha. Por eso, es importante saber qué es lo que uno quiere. Sin fines se pierde el dinamismo humano pues no se sabe a dónde dirigirse. Según las clases de fines a los que el hombre tiende, se originan distintas clases de acciones (Yepes, 1996, 132).

### 2) La deliberación y la prudencia

La inclinación o deseo de hacer algo, produce de primero una deliberación de cómo realizaremos la acción, es decir, qué medios emplearemos para conseguir el fin querido, que circunstancias concurren, etc. Lo segundo en la acción, es la deliberación acerca de los medios para llegar al fin que se pretende. Aquí se incluye todo tipo de ayudas y preparación para la decisión (consejos, asesoramientos, consultoría, análisis de situaciones, etc.). Esta fase de acción puede ser compleja cuando no se tiene toda la información necesaria. En el mundo empresarial tiene enorme importancia realizar bien esta deliberación. La mejor

manera de llevarla a cabo viene caracterizada por la virtud llamada *prudencia*, que significa, acertar sobre lo que me conviene hacer y el modo de hacerlo, a través de:

- a. Captar rectamente qué es en general bueno para el hombre: qué es lo natural y lo conveniente para él
- b. Captar si una acción concreta favorece o perjudica ese bien natural del hombre
- c. Valorar las circunstancias que favorecen o dificultan la acción para modificar el plan de ésta (Yepes, 1996, 133-134).

### 3) La decisión

Una vez hecha la deliberación acerca de los posibles medios, se elige uno de ellos y se toma una decisión que incluye la elección de los fines y los medios, es decir, una estrategia que se puede llamar el plan de actuación (Yepes, 1996, 134).

### 4) La ejecución

Una vez tomada la decisión, viene la ejecución, lo cual puede ser lo más largo y costoso. Mantener la decisión tomada y ponerla en práctica hasta el final cuesta mucho más que decidirse. Hay muchas decisiones que nunca se ejecutan, por olvido, desorden, pereza, miedo, etc. La ejecución de las decisiones tiene que ver entonces con las virtudes morales: con valentía, fortaleza, constancia, etc. La ejecución de las decisiones se convierte con frecuencia en la tarea, que es el trabajo de llevar a cabo lo que nos hemos propuesto. La vida humana está llena de tareas, incluso ella misma lo es (Yepes, 1996, 134).

### 5) Los resultados

Después de realizar lo decidido, se comprueba que los resultados casi nunca son exactamente los esperados, es decir, los fines pueden no alcanzarse, los medios pueden resultar inadecuados o las decisiones erróneas. El resultado viene a ser el modo en que se alcanza el fin propuesto. Una de las características más claras de la acción humana es la diferencia entre las expectativas y los resultados. El conocimiento práctico se diferencia del teórico en que tiene que prestar atención a contingencias concretas que pueden echar

por tierra los planes teóricamente más perfectos. La diferencia entre las expectativas y los resultados es un recordatorio de la limitación humana y que las cosas siempre cuestan trabajo. Lo finito es imperfecto y solo llega a ser perfecto a base de rectificarlo (Yepes, 1996, 134-135).

6) La corrección

En la acción humana se hace necesario introducir los resultados obtenidos en la nueva planificación y la toma de decisiones. Entonces se hace balance de la situación y se corrigen las previsiones iniciales. Esos resultados obligan muchas veces a cambiar el plan de trabajo y los objetivos. Quien no sabe rectificar es un terco o un teórico, que chocará con la realidad. Y al revés, la experiencia es el saber refrendado por la práctica, y por tanto una riqueza, una fuerza que ayuda a afrontar mejor los mejores problemas. El hombre es capaz de aprender de sus errores (Yepes, 1996, 135-136).

7) Las consecuencias

Por último, en la acción hay que tener en cuenta, no solo el resultado, sino también las consecuencias: las acciones tienen efectos no previstos o secundarios, los cuales si son negativos se les llama efectos perversos (Yepes, 1996, 134).

## 2.3 Fundamento ético

### 2.3.1 Ética y moral, conceptos y reflexiones

La «ética» es parte de la axiología o teoría de los valores, y esta a su vez, es parte de la filosofía. Una visión general para entenderla es partir de su definición etimológica; la palabra «ética» viene del griego «*ethikós*» o «*ethos*» que significan costumbre, hábito, o del griego «*ethiké*» relativo a las costumbres, es decir, “*Ciencia que estudia los valores morales y los principios ideales de la conducta humana*”. Así, la ética es parte de la filosofía que trata de la moral y obligaciones del hombre (Torres, 2014, p. 23).

Pueden existir tantas definiciones de ética como autores tratan el tema, por ejemplo, Rafael Gambra sostiene que la ética *“es una de las tres ramas generales de la filosofía que estudia la conducta y las leyes de la licitud o moralidad de los actos y su fundamento”*; en tanto que Adolfo Sánchez Vázquez señala que ética *“es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad”*. Sin embargo, no se puede olvidar el punto de vista que tiene Mario Bunge sobre la ética vista desde la vertiente científica, al expresar que *“es que es la rama de la psicología social, la antropología, la sociología y la historia que estudia la aparición, el mantenimiento, la reforma y la decadencia de las normas morales”*. Qué mejor momento para asociar la visión ética científica de Bunge, cuando nos encontramos en un mundo convulsionado, donde prevalece el fraude, la corrupción, la impunidad, el cinismo y la violación de toda norma de conducta moral y los estándares de comportamiento, que son los paladines de la convivencia social (Torres, 2014, 24).

Desde tiempos inmemorables la conducta humana ha sido objeto de estudio para poder normarla y de esta manera tener una mejor convivencia. La ética aborda desde el punto de vista la teoría de la ciencia para explicar con mayor rigor metodológico conductas y comportamientos (Torres, 2014, 24). En una mirada al pasado, se pueden encontrar pueblos, a lo largo de la historia, que no tuvieron un lenguaje escrito o no conocieron monedas, pero un pueblo sin regulaciones morales nunca, aunque no fuera de manera sistemática. Estas regulaciones han tomado diferentes formas: códigos, costumbres, máximas, dichos, refranes, cuentos, leyendas, consejos, advertencias, proverbios, parábolas, etc. Por lo tanto, la moral es un hecho histórico, y por tanto, la ética, como ciencia de la moral, no puede concebirla como algo dado de una vez y para siempre, sino que tiene que considerarla como un aspecto de la realidad humana que cambia con el tiempo (Sánchez Vázquez, 1998, pág. 33), algunas veces de manera acelerada y en otros períodos, casi imperceptible. (Trigo, 2017, 29).

La «moral» es una palabra de origen latino, que proviene del término «*moris*» que significa costumbre. Se trata de un conjunto de creencias, costumbres, valores y normas de una persona o de un grupo social, que funciona como una guía para

obrar. Es decir, la moral orienta acerca de qué acciones son correctas (buenas) y cuales son incorrectas. Se distingue de la ética en que esta es una moral transcultural o universal, aunque ambas se suelen confundir.

Así podemos decir, que como la moral es a la ética, las normas son a la moral. ¿Pero qué son las normas? El vocablo «norma» proviene de la voz latina «*norma-ae*», que en su acepción más general significa “*regla que se debe de seguir*”, una exigencia sentida en la conciencia; aunque su primer uso fue para denominar la escuadra que usaban los artífices. Por tanto, se podría decir que «norma» es una regla, una guía, un precepto, una ley, un modelo, un principio, un código o un reglamento; esto es, todo lo que orienta, que direcciona o que da sentido (Torres, 2014, 24).

La moral es un hecho social, es decir, que ha estado presente en cada uno de los momentos de la historia del hombre, independientemente del tiempo, la geografía, la cultura, etc., desde que el hombre vive en comunidad, por lo que la regulación de su conducta moral ha sido necesaria para el beneficio de todo el colectivo. (Trigo, 2017).

La ética es una de las ciencias del hombre. En cuanto ciencia, tiene una dimensión y rigor objetivos, dado que el hombre es una realidad natural de conformaciones reales a la que debemos atenernos, como cualquier científico ha de doblegarse a las leyes de su campo de estudios. Es por ello más difícil abordar esta ciencia, ya que si hay algo verdaderamente arduo de conocer, no es una ley física o biológica de la naturaleza, sino nuestro mismo ser. Se considera a la ética un conjunto de normas a las que he de atenerme para que me vaya bien en la vida. Y no dudamos de que la ética es eso; aunque no solo eso. También tiene como meta la felicidad del hombre, pero no la mía exclusivamente. La dimensión objetiva de la ética que hoy debe ganarse implica que mi felicidad personal es imposible si no incluyo en ella la de los demás. La persona humana es relacional, esto es, se define en relación con los otros. Por esta razón, subjetivista de la ética parece derrumbarse por su propio peso (Llano, 2000).

### **2.3.2 La ética y la moral como criterio de acción**

Es llamativo que donde las novedades de productos y servicios nos obligan al continuo uso de manuales e instructivos, carezcamos de un «manual» para nuestra propia conducta ética, cuando cada uno de nosotros, hombres dotados de espíritu, somos el organismo más nuevo y complicado que hallamos en el universo. Algo semejante acontece cuando nos percatamos de la proliferación de consultores para cualquier oficio, profesión o cargo, público o privado. Aquello, en cambio, en que nos va la vida, lo manejamos con el irreflexivo impulso de intuiciones espontáneas, no pocas veces equivocadas (Llano, 2000).

La ética no debería considerarse como elemento constrictor de nuestra vida, ni siquiera como herramienta para hacerla más fácil, sino como un consejero al que se acude en las decisiones personales. Estas decisiones éticas no se refieren a leyes científicas, sino a actos que emanan de la prudencia (decidir qué es lo bueno aquí y ahora): se trata de un equilibrio tenso entre las circunstancias personales irrepetibles y las normas universales inamovibles. La ética concebida como regla nos debería mostrar con claridad los grandes principios orientadores del comportamiento humano, al tiempo que apunta hacia sus aplicaciones en diversos campos del obrar del hombre, como antecedente de esas decisiones que solo el protagonista tiene capacidad de tomar. Una aproximación acertada a la ética en nuestro tiempo no debe endosar recetas sino formar criterios; es lo que hace confiable a un consejero: nos ayuda a decidir, sin que imponga cómo hacerlo (Llano, 2000).

La falta de consejo encierra al hombre en un vivero de puras apariencias. Si hay algo que requiere instrucción, que necesita un manual o, mejor un consejero, es el comportamiento ético del hombre de hoy. Estamos en la encrucijada de una cultura del todo peculiar: la depresión de la moral bajo el imperialismo de la técnica. Los problemas del hombre se agigantarán y tornarán irresolubles en la medida en que nuestra técnica progrese mientras nuestra ética se atrofie; así, el desarrollo de la ética comparado con el de la técnica es inversamente proporcional. La técnica propicia la colectivización y el anonimato. La invasión del tecnicismo nos convierte a todos, de una manera u otra, en piezas de una máquina. La ética, en cambio, nos desarrolla como personas: cada decisión tomada bajo una óptica moral revive

la conciencia de la responsabilidad, tenemos en las manos nuestra propia y única vida (Llano, 2000).

No obstante, y relacionado con los polos objetivo y subjetivo de la ética, hallamos otro de los conceptos escondidos, digámoslo así, en la edad actual: el de la libertad. El plexo entre las normas éticas y la libertad es una articulación que se ha vuelto también confusa. En el mejor de los casos, se admiten las leyes morales y éticas como un conjunto de disposiciones ante el que nuestra libertad se ve disminuida. Este sería el precio a pagar para obtener el buen comportamiento, como si el obrar libremente fuera de suyo malo. Ni la libertad mía debe limitar la de los demás, ni la de los demás debe limitar la mía. Mal empieza la ética cuando presenta la ley como constringente de las acciones libres, como contrapeso negativo de la libertad (Llano, 2000).

Hay una libertad que se expande a sí misma y hay otra que a sí misma se restringe. La norma ética nos permite discernir entre ellas. Nuestra conducta se equivoca precisamente cuando no advierte que determinadas decisiones aun siendo libres, encogen el radio de mi libertad futura: es lo que podemos llamar «libertad en repliegue». La esclavitud del pecado, la sujeción al vicio, al capricho, no es otra cosa que el repliegue, la retracción de la libertad. En cambio, otras decisiones libres expanden la libertad original, que llamamos «libertad en expansión», porque potencian mis posibilidades, ensanchan el radio de mi ser. Denominamos ética a esa codificación de la conducta que nos hace más hombres, con su libertad aneja. Hablamos, en último término, de lo que hoy no se quiere hablar: hay una libertad abierta a los demás, hacia el olvido de sí, en donde los otros no son mi límite sino mi destino, mi más grata y anhelada misión. La ética pretende hacernos libres de nosotros, no de los demás. El hombre se libera a sí mismo no tanto porque mejore las condiciones sociales (que habrá que mejorar) cuanto porque se mejore a sí mismo. Un hombre esclavo de su inteligencia y de su voluntad, mas no de sus pasiones, es libre. No hay que presentar las normas morales solo como un conjunto de obligaciones que han de cumplirse; se debe decir lo que la ética es en verdad: un estímulo, aliento, indicativo, para que el hombre alcance la felicidad en donde ella se encuentra (Llano, 2000).

Aunque la ética no puede prescindir de preceptos y obligaciones, ha de considerar que son auxiliares de la virtud, entendida aristotélicamente como el desarrollo del espíritu. Hay, sí, una «moral del límite», que me señala hasta dónde debo llegar; pero hay sobre todo una «moral del progreso», del avance, de la felicidad, la cual me señala hasta dónde debo llegar. El horizonte de nuestra vida puede verse siempre con estas dos opciones. Por esta causa, todo hombre que se enfrenta con la ética ha de vigilar el punto de vista en que se coloca, no sea que llegue a establecer equivocadamente un divorcio entre el cumplimiento del deber y el deseo legítimo de felicidad (Llano, 2000).

### **2.3.3 La ética filosófica contemporánea**

En el campo de la ética filosófica se produce un interesante renacimiento de la ética de la virtud. Elizabeth Anscombe publica en 1958 un artículo que puede considerarse el comienzo del debate contemporáneo sobre el deber y la virtud, y el inicio de la vuelta a la virtud por parte de la comunidad filosófica, especialmente en el ámbito anglo-americano. En este y otros estudios posteriores, critica las teorías morales modernas del utilitarismo y deontologismo de corte kantiano, y advierte que el desarrollo de la filosofía moral exige redescubrir el concepto de virtud (Trigo, 2017).

A partir de ello, se multiplican los estudios sobre la virtud. MacIntyre es considerado el autor más importante en el resurgir de la virtud en la ética contemporánea. En 1981, publica su famosa obra "*After Virtue: A Study in Moral Theory*", que constituye para muchos la publicación más importante dentro del debate contemporáneo sobre la ética de la virtud. En ella cuestiona la ética moderna como fruto de los ideales ilustrados y del individualismo liberal. En su opinión, el proyecto ilustrado ha fracasado porque sus principales exponentes rechazaron la concepción teleológica de la naturaleza humana y la visión del hombre como poseedor de una esencia que define su verdadero fin. Frente a este fracaso, MacIntyre propone la vuelta a la ética de la virtud, fundada en Aristóteles y en la Sagrada Escritura, y enriquecida por Santo Tomás (Trigo, 2017).

Hoy en día se puede hablar de la «ética de la virtud» como perspectiva ética cuya principal preocupación es la formación de un determinado carácter moral en el que son más importantes las disposiciones internas, las motivaciones y los hábitos del sujeto, que los juicios sobre la rectitud de los actos externos y sus consecuencias. Esta perspectiva contrasta con las teorías éticas que fijan la atención en el deber o la norma (deontologismo), o en las consecuencias de la acción (utilitarismo), a las que critican haber reducido la moralidad a los aspectos externos de la conducta y al cumplimiento de las obligaciones sociales, y haber convertido la ética en la búsqueda de fundamentación de reglas morales o en el cálculo de prejuicios y beneficios particulares de las acciones humanas.

Dentro del amplio campo de la ética de la virtud, algunos autores se han planteado el concepto de *virtud en clave narrativa*. Uno de ellos es el ya mencionado Alasdair MacIntyre, quien en su libro *Tras la virtud*, intenta desarrollar un concepto moderno de virtud como parte de la «estructura narrativa» que da unidad a la vida moral. Pone de relieve la necesidad de unir moral e historia personal: las virtudes están necesariamente vinculadas a la noción de una estructura narrativa de la vida humana, como medios para alcanzar con éxito la finalidad del proyecto vital. Por otra parte, insiste en el valor que tienen para la vida moral tanto la existencia de una comunidad de referencia, como la tradición, gracias a la cual los conceptos morales no se vacían de contenido (Trigo, 2017).

#### **2.3.4 Ética y moral empresarial**

En la sociedad contemporánea, la actividad económica en gran parte se realiza dentro del marco de la organización de las empresas, es decir, la ética empresarial no se puede tratar exclusivamente en términos individuales. Esta es ante todo, una ética de las organizaciones, donde la dimensión colectiva va más allá de las voluntades individuales. La ética empresarial tiene un carácter sistémico y no puede reducirse a un recetario para solucionar los problemas coyunturales de inmoralidad de las empresas y sus colaboradores. Hay que configurar un marco de comprensión ética que haga viable esta disciplina. Partiendo del análisis de la empresa dentro de un sistema económico, se deben examinar las exigencias de

sentido o de valores éticos para que la conducta colectiva e individual, propia de las empresas, esté de acuerdo con la dignidad humana de los sujetos. La ética empresarial es un área de ética aplicada que como tal, exige no solo el aporte de filósofos y teólogos, psicólogos y sociólogos, sino también de expertos en las ciencias económico-administrativas. Como dice Lozano, “*no se puede hablar de valores hablando solo de valores*”. Para hacer ética empresarial, hay que sobrepasar el dualismo y la falta de mediación entre ética y administración, que son una característica de la edad moderna. Se debe tomar en cuenta fundamentos éticos, sin olvidarse la dimensión trascendental y universal del desarrollo humano. (Martínez, 2005, 9-10).

Cuando se investiga la naturaleza de la ética empresarial a través de la bibliografía disponible, una realidad sorprende: la falta de un marco referencial intelectual para la discusión de los problemas concretos, lo cual facilitaría mucho la interpretación de los problemas éticos que plantean las ciencias económico-administrativas, que permitieran tomar decisiones ajustadas a la ética. La ética empresarial debería ofrecer un modo de resolver moralmente conflictos de acción. Según M.T. Brown, “*aunque pueda resultar extraño, el propósito de la ética no es que la gente sea más ética, sino que sea capaz de tomar mejores decisiones*” (Martínez, 2005, 11).

La adopción de sistemas organizativos de tipo empresarial, no solo busca una maximización del rendimiento económico de cualquier actividad, sino también, y sobre todo, un sistema de trabajo basado en la responsabilidad, la eficacia y la iniciativa, lo cual exige cinco cosas; la utilización de la mejor tecnología, un alto nivel de preparación en los profesionales de la institución, una organización interna que permita obtener el mejor rendimiento del trabajo de cada uno, un sistema de comunicación que permita una coordinación eficaz, y un constante esfuerzo de mantenimiento de las variables anteriores al mejor nivel posible. Todo ello se resume en la unión de profesionalidad, autoridad política y rentabilidad o beneficio de las propias actividades (Yepes, 2007, 372).

La «profesionalidad» se convierte en una virtud, definida como un modo serio de trabajar, que asegura una base de conocimientos científico-técnicos y

reconocimiento social del buen funcionamiento de la economía propia y ajena; siendo muy importante para la empresa y la sociedad, puesto que el juego del mercado exige la competencia profesional. La cultura de libre mercado solo funciona bien cuando se trabaja seriamente. Por eso, el enemigo principal del juego del mercado es el tramposo, el que quiere enriquecerse sin trabajar lo debido, sin respetar el capital y el trabajo que los demás ponen en juego, queriendo aprovecharse de la situación, haciendo las cosas chapucemente por no tener la preparación y el cuidado requeridos. Cuando se dan los componentes mencionados, la empresa se convierte en una fuente de riqueza, no sólo económica, sino también cultural, humana y ética. Por eso hoy está tan de moda la ética empresarial: porque las posibilidades positivas y negativas de actuar a favor o en contra de ese ideal son mayores que nunca (Yepes, 1996, 372-374)

En la sociedad, las personas que logran desarrollar alguna profesión, son consideradas “privilegiadas” por la oportunidad de formarse en un nivel superior, y ser receptores de los beneficios que de ello puedan generar, por lo que se espera que las relaciones que los profesionales entablen con el resto de la sociedad se den dentro de un marco que garantice el mayor beneficio para todos. Por ello, la sociedad por medio de los gremios y asociaciones profesionales pretende regular el ejercicio de la profesión por medio de la promulgación de Códigos de Ética. Si además agregamos que el profesional en su diario vivir no solo confronta problemas relacionados con las competencias cognitivas y procedimentales relacionadas con su campo de trabajo, sino también problemas que tienen que ver con competencias actitudinales de cara a los beneficiarios directos e indirectos de sus servicios, colegas, jefes o subalternos, etc., se vuelve imprescindible el regular la forma en que tales relaciones se desarrollan (Abrego, sf, 80).

La «ética aplicada» es *“aquella centrada en campos concretos de la actividad humana, a los que aplica su saber fundamental”* y tradicionalmente, se divide en ética personal y ética social. En la ética aplicada, el saber teórico se trasvasa a la praxis de dos modos: 1) a través de “ámbitos o problemas de la vida social, así aparecen la bioética, la ecoética, la ética de la economía, de los medios de comunicación, ética aplicada a los problemas de la multiculturalidad, etc.) y 2) de

actividades profesionales (ética de cada profesión)". La «ética profesional» es una ética aplicada y le incumbe "diseñar los valores, principios y procedimientos que los profesionales deberán luego tener en cuenta en los diversos casos, desde ella no se plantearán tanto las aplicaciones concretas cuanto el diseño del marco reflexivo para la toma concreta de decisiones". Desde el punto de vista de la deontología profesional, debe contemplar siguientes las cuestiones:

- Definir los principios y normas por los que debe regirse la profesión.
- Plantear cómo se realiza y cómo se controla en la actividad profesional la autonomía de las personas implicadas: las del propio profesional, la de los clientes o usuarios, la de los afectados.
- Concretar cómo se realizan las exigencias de la justicia desde y gracias a las actividades profesionales (Abrego, sf, 80).

Como afirma Gutiérrez Sáenz (1996), "*al profesional se le exige especialmente actuar de acuerdo con la moral establecida*", esta debe entenderse tanto en el plano general de un colectivo social, como en el particular de un gremio profesional. La propuesta de la «moral profesional» se encuentra contenida, por lo general, en los códigos de ética de cada una de las profesiones en particular, en este sentido, todo oficio o profesión exige de sus miembros una conducta moral, que es algo distinto e independiente a la capacidad profesional o el desempeño técnico y eficiente de una profesión (Abrego, sf, 90-93).

La conducta moral profesional obliga a realizar las cosas de un modo que cumpla con las normas morales establecidas, tanto en el plano general (sociedad) como particular (gremio profesional); por tanto, debe evitar defender causas injustas, usar sus conocimientos como instrumento de crimen y del vicio, producir artículos o dar servicios de mala calidad, hacer presupuestos para su exclusivo beneficio, proporcionar falsos informes, etc. Cuando un profesional tiene una conducta honesta, dentro y fuera del ejercicio de su profesión, le atraerá confianza y prestigio, lo cual no deja de ser un estímulo que lo impulsará con más certeza en el recto ejercicio de su carrera. Para lograr que la persona actúe conforme a la moral profesional establecida, es decir que manifieste una conducta moral profesional, debe poseer un elevado nivel de conciencia profesional, entendida en

primer lugar como el conocimiento pleno de lo que es la profesión y de lo que significa ser un profesional, exteriorizada como ese gran sentimiento de honor, de clase y solidaridad hacia sus colegas (Abrego, sf, 90-93).

La tarea actual de la ética es una labor tan atrevida como necesaria. En efecto, la ética se considera hoy como algo en donde ha de prevalecer la ambivalencia, si no es la confusión, y esta manera de pensar se aviene mal con lo que podría parecer rígido: *“un camino señalado que se debe recorrer, como quien sigue el trazo de una regla”*. Pese a esa mentalidad, el conocimiento y la vigencia de las reglas éticas constituyen al mismo tiempo la mayor necesidad de nuestra cultura (Llano, 2000).

## **2.4 Los hábitos en la vida humana**

### **2.4.1 Definiciones**

Un hábito se puede definir como *una disposición estable que inclina a determinadas acciones, haciéndolas más fáciles*. Un hábito solo se adquiere por repetición de actos, porque produce un acostumbamiento y un fortalecimiento que da facilidad para su acción propia (Yepes, 1996, p.91).

Se identifican tres clases de hábitos: 1) *técnicos* o destrezas en el manejo de instrumentos o en la producción de determinadas cosas, por ejemplo, en la fabricación de cerámica o del manejo del balón; 2) *intelectuales*, los cuales se refieren a formas de pensar habituales, como saber multiplicar, hablar otro idioma, etc.; y 3) *hábitos del carácter*, los cuales son los que se refieren a la acción, a la conducta, inclinan a comportarse de una determinada manera porque nos hacen ser de un determinado modo, como el hábito de sonreír con frecuencia o fumar un cigarrillo después de comer (Yepes, 1996, p.91-92).

### **2.4.2 Adquisición de hábitos**

El carácter está formado por una serie de hábitos de conducta y modos de reaccionar que tienen parte de su base en la educación que se haya recibido. Parte de los hábitos, se refieren al dominio de los sentimientos y de las tendencias.

Los hábitos se adquieren mediante el ejercicio de las acciones correspondientes, es decir, se adquieren con la práctica. La repetición de actos se convierte en costumbre, y la costumbre es como una segunda naturaleza. Una vez que se adquiere una costumbre, resulta difícil cambiarla, incluso aunque se desee hacerlo, el hábito crea una inclinación o condicionamiento natural, físico y psicológico, que puede llegar a ser muy fuerte. Los hábitos son importantes porque modifican al sujeto que los adquieren, modulando su naturaleza de una determinada manera, haciéndole ser de un determinado modo. La acción humana repercute sobre el hombre, lo modifica para mejorarlo o empeorarlo (Yepes, 1996, p. 91-92).

El humanismo clásico y el cristianismo han pensado desde hace muchos siglos que la educación de la voluntad, del sentimiento y de los apetitos es el modo de conseguir la armonía psíquica y el desarrollo de las potencialidades humanas. Esa educación se realiza mediante la adquisición de los hábitos. El camino hacia esa armonía es la ética que consiste en alcanzar un punto medio de equilibrio respecto de los sentimientos: tener los adecuados, respecto de los objetos adecuados, con la intensidad y el modo adecuados, evitando el defecto y el exceso. Por ejemplo, la cobardía es el miedo excesivo a todo; la temeridad es no temer a nada, ni siquiera lo que se debe; y la valentía es el punto medio, temer lo que se debe, cuando se debe, con la intensidad que se debe (Yepes, 1996, p. 72-73).

La ética, según esta perspectiva, es la educación de los sentimientos, de las inclinaciones, para que no crezcan ni disminuyan demasiado y para que no incurran en defecto ni exceso. Cuando se consigue el término medio, los sentimientos entran en armonía con las tendencias, y las refuerzan, entonces la conducta humana se vuelve hermosa y bella y alcanza su plenitud. Por eso, admiramos los caracteres maduros, equilibrados, dueños de sí, ricos en sentimientos (Yepes, 1996, p. 73).

La naturaleza humana radica en alcanzar libremente la verdad y el bien, el fin que le es más propio, es decir, lo que el hombre puede y debe hacer, lo cual quiere decir varias cosas: 1) que el bien y la verdad solo se pueden alcanzar libremente, nadie que no quiera puede llegar a ellos a base de obligarle; 2) que alcanzarlos no está asegurado, porque no son algo necesario, sino libre, que se alcanza si se quiere, si no, no; 3) los modos concretos de alcanzar la verdad y el bien no están dados, porque es la libertad quien tiene que elegirlos, y 4) dado que no está asegurado que alcancemos los fines naturales del hombre, la naturaleza tiene referencias orientativas para la libertad pues tiene unas normas morales como guía para elegir de tal modo que la ética estudia cómo y de qué modo son obligatorias las normas morales y contribuyan a los fines y tendencias naturales, y no vayan en contra de ellas (Yepes, 1996, p.99).

Como se deduce, para explicar la naturaleza humana ha sido preciso aludir a las normas morales. El motivo es porque el desarrollo de la persona y el logro de sus fines naturales, tiene un carácter moral y ético. La ética, es algo intrínseco a la persona, a su educación y a su desarrollo natural. La ley de la libertad humana es la ética, puesto que es el criterio de uso de la libertad (Yepes, 1996, p.99).

Los hábitos son importantes porque modifican al sujeto que los adquiere, modulando su naturaleza de una determinada manera, por lo que la naturaleza humana se perfecciona con los hábitos, porque hacen más fácil alcanzar sus fines (Yepes, 1996, p.99).

### **2.4.3 Los hábitos y la libertad en el ser humano**

El concepto de *naturaleza humana*, se refiere tanto a aquello con lo que *nacemos* –naturaleza esencial o primigenia– como a aquello que *llegamos a ser porque lo hacemos ser en nosotros, obrando*. Esta última naturaleza, que supone la activación operativa de la primera, es a la que en el lenguaje aristotélico se designa como la *segunda naturaleza*, y se constituye como el sedimento que en nosotros resulta de los hábitos operativos, la huella que nos deja nuestro modo habitual de obrar, y que podemos describir como una cierta prolongación ergonómica de

nuestro ser, pues hace visible lo que hemos llegado a ser como resultado de un trabajo prolongado y costoso (Barrio, 2007).

Partimos del supuesto que el ser humano es resultado, por una parte, de una iniciativa, no hemos decidido libremente ni ser, ni ser personas, ni ser libres. Pero, por otro lado, también somos en cierto modo lo que llegamos a ser, y *lo que libremente nos hacemos ser*. En otras palabras, somos lo que decidimos ser. Cada ser humano está llamado a esculpir su propia identidad biográfica como *coautor*. Decía Ortega y Gasset que el hombre tiene “vida biográfica”, no meramente biológica. Mi narrativa biográfica la escribo yo a golpe de libertad. Si bien los primeros renglones de esa narración autobiográfica –fecha de nacimiento, sexo, filiación, patria, etc. – ya estaban escritos antes de que nosotros comenzáramos a escribir, lo más sustantivo de mi propia identidad biográfica es lo que, a partir de esa naturaleza primigenia, llego a ser a partir de lo que me “hago ser”, obrando. La segunda naturaleza sólo puede ser un desarrollo de la primera. El hombre siempre puede ser más que lo que es (Barrio, 2007).

Lo más nuclear de la educación estriba, justamente, en ayudar a ese crecimiento o expansión del “ser persona” de cada persona humana, lo cual comienza por aceptar el propio ser que ya se es, y no vivir enemistado con él. Para los griegos era éste el punto central de la sabiduría práctica ética: llegar a ser “*amigo de sí mismo*”. Esta idea se refleja paradigmáticamente en la famosa invitación de Píndaro, emblema y resumen de la intuición fundamental de la ética clásica: “*Hombre, sé lo que eres*”. Esto ha de leerse, en primer término, de la siguiente manera: haz que tu conducta se ajuste a tu ser –es decir, que no desmienta o desvirtúe tu ser persona humana– sino que más bien lo confirme. ¡Compórtate humanamente! (Barrio, 2007).

Tiene sentido pedirle esto al ser humano, pues, en efecto, es el único animal que puede –ya que es libre– comportarse “inhumanamente”. Cualquier forma de mal moral lo es siempre de conducta “inhumana”; así lo ha visto siempre el sentido común moral. Pero eso implica que igualmente, el bien moral tan sólo puede resultar de la libertad. El hombre sólo puede practicarla de forma libre y propositiva,

es decir, haciéndose cargo de quién es realmente, y asumiéndolo también como tarea; en una palabra, proponiéndose obrar como lo que es. El hombre necesita saber lo que es para serlo (Choza, 1982), y también necesita proponérselo. Eso de ser hombre no sale solo: hay que hacerlo salir (e-ducarlo). Kant describía la educación como «humanización del hombre», expresión que tomada en sentido moral, reviste una profunda significación.

Según Millán-Puelles, en esa libre desenvoltura, aceptación y reafirmación del propio ser, estriba la ética realista, la cual se propone como tarea que la segunda naturaleza, la que es fruto del «obrar», efectivamente secunde a la primera, que es fruto del «ser». Mas en esa tarea, libremente asumida de hacernos ser lo que somos, nadie puede suplantarnos, pero sí podemos ser ayudados. La educación consiste en esa ayuda (Barrio, 2007).

Esta doble forma de la auto-trascendencia personal, en el entender y en el querer, se implica que el yo es un ser abierto a la posibilidad de un enriquecimiento infinito como persona. En efecto, siempre podemos conocer más y mejor, y siempre podemos querer más y mejor. A esa capacidad de ir más allá de sí, Heidegger se refirió con la expresión «*libertad trascendental*». La subjetividad humana no está encerrada dentro de los límites de su naturaleza física, sino abierta a la totalidad de lo real bajo la doble formalidad de lo verdadero y de lo bueno. Para referirse a esto, algunos autores emplean la expresión «*libertad ontológica*», pues se deriva del tipo de ente que la persona es, a saber, un ser capaz de entender y de querer (Barrio, 2007).

#### **2.4.4 La formación de hábitos, clave del crecimiento de la persona**

La persona humana es *más* cuanto más y mejor conoce y quiere. Ser persona significa siempre poder ser más. *La maduración de una persona estribará entonces, en la provisión de hábitos que la perfeccionan en su entender y en su querer, que le ayudan a pensar y a actuar ordinariamente bien* (Barrio, 2007).

Si educar es ayudar al hombre a que se humanice, la tarea educativa en último término ha de consistir en alentar una serie de conductas relativamente coherentes, que den estabilidad y firmeza a un comportamiento que el educador entiende que ayuda a que el educando crezca como persona, es decir, que se ajusta tanto a su índole de persona como a la peculiar manera que cada persona tiene de realizar esa índole, digamos, con su propia personalidad (Barrio, 2007).

Como ser racional, el ser humano está dotado, de la posibilidad de suministrarse lo que llamamos *hábitos*, los cuales son la inteligente consolidación, mediante prácticas prolongadas en el tiempo, de pautas de conducta intelectual y moral que dan estabilidad al comportamiento, y que tienen la apariencia de un automatismo adquirido. A diferencia de los instintos, los hábitos no son innatos, y se adquieren por la repetición de actos (Barrio, 2007).

Existe otra diferencia destacable entre instintos y hábitos, consistente en que mientras aquéllos poseen un carácter fijo y rígido –se desencadenan y desenvuelven siempre de la misma manera– los hábitos se desempeñan de una forma más flexible y variada. Por ejemplo, una persona que tiene el hábito del estudio no hace siempre lo mismo: a veces memoriza, otras analiza, otras sintetiza, compara, etc. Ciertamente, esas operaciones, con ser diversas, tienen algo en común en la persona estudiosa, que es justamente lo que caracteriza la conducta que los latinos conocían con el nombre de *studium*: el esmero, la atención, el cuidado, la intensidad y la diligencia en todas las tareas que realiza. Pero es claro que el estudioso no hace siempre lo mismo ni de la misma manera (Barrio, 2007).

En general, el hábito se desempeña en un contexto polimorfo y, aunque proporciona coherencia a todas las actividades, las sitúa a cada una en su propio ámbito. Esta flexibilidad es posible porque entre el estímulo y la respuesta a él no existe una inmediatez absoluta: hay entre ambos una discontinuidad, no necesariamente cronológica, pero sí psicológica. Nuestro comportamiento siempre está más o menos motivado por estímulos o motivos, pero no está determinado por ellos. Lo propio de la voluntad libre es precisamente su capacidad de *autodeterminación*. En ello consiste, propiamente, la libertad electiva. Los hábitos,

también a diferencia de los instintos, sólo podemos tenerlos si lo decidimos libremente y, como es natural, si ponemos los medios para tenerlos. La única manera de tenerlos es *obtenerlos* a base de repetir actos (Barrio, 2007).

El primero de esos actos exige de nosotros un esfuerzo especial, pero empeñándose uno en ese esfuerzo da un paso decisivo que deja una huella que permite y facilita que haya sucesivos pasos en esa misma dirección. Es como se consigue, por ejemplo, el hábito del estudio: poniéndose a estudiar un día tres horas seguidas, con autodeterminación de no levantarse del asiento hasta que pase ese tiempo, y poniendo en ello tanto interés y atención que uno esté dispuesto a conjurar decididamente cualquier sugestión que nos distraiga de nuestro propósito (Barrio, 2007).

Cuando se es muy pequeño, se carece aún de esa capacidad de autodeterminación hacia algo que cuesta un cierto esfuerzo, y entonces se necesita que otras personas mayores –los educadores, padres y maestros– empujen un poco al comienzo, tratando de alentar más que de “imponer”, que la persona pueda ir sustituyendo progresivamente esa heterodirección por su propia autodirección. Un hábito solo puede obtenerse libremente. Tal es la diferencia entre educar y domesticar. Pues bien, y continuando con el ejemplo, una vez que logramos estudiar tres horas seguidas con el mayor esfuerzo e intensidad que podemos, un día, dos, tres..., el cuarto día nos cuesta algo menos de esfuerzo que el tercero, el quinto aún menos, y así sucesivamente hasta que llega un momento en que, sin que deje de costar un cierto esfuerzo –sin que hacerlo sea algo que nos brote de manera espontánea– comprobamos que nos encontraríamos raros sin hacerlo. Una vez que se consolidan, los hábitos proporcionan a la conducta una estabilidad y régimen que hace posible que uno se encuentre más cómodo en esa nueva situación que ha adquirido. Trabajar, para una persona laboriosa, sin que deje de suponerle siempre un cierto esfuerzo, le resulta natural, en el sentido de que no se concibe a sí misma “mano sobre mano”, perdiendo el tiempo (Barrio, 2007).

La peculiar sinergia entre hábito y conducta se pone de manifiesto en que los hábitos, además de proceder de la praxis, predisponen a ella, y la refuerzan también en el plano motivacional. El hábito consiste no sólo en el resultado de la repetición de actos, sino en una inclinación dispositiva que hace a su sujeto apto, capaz de desempeñar las tareas con más facilidad, sintiéndolas como propias también desde el punto de vista afectivo. El sujeto así predispuesto sabe lo que quiere, y quiere lo que debe. En consecuencia, los hábitos suponen una cierta *economía del esfuerzo*, de modo que obrar secundando un hábito ya consolidado nos sale más fácil, nos proporciona mayor satisfacción, y una peculiar auto disponibilidad que posibilita, a su vez, emplear el esfuerzo sobrante o ahorrado en otras tareas, e incluso en la provisión de nuevos hábitos, y, así, ir poco a poco construyendo nuestra propia identidad moral. En este sentido se ha dicho que la ética es una *facilitación* de la existencia. Esa auto disponibilidad que proporcionan los hábitos igualmente se traduce en una mayor autonomía o autarquía: depender más de uno mismo y menos de las circunstancias externas. Cuando esos hábitos operativos son buenos o positivos se denominan “virtudes”, y “vicios” cuando son malos, y es la ética la que trata sobre ellos (Barrios, 2007).

Aristóteles distingue dos tipos de virtudes: las intelectuales que nos ayudan a pensar bien, y las morales, o *éticas*, que son las que nos perfeccionan en el querer. Conseguir una virtud exige, primero, una orientación inteligente de la conducta: saber lo que uno quiere y aspirar a ello eficazmente, poniendo los medios. Hace falta emplear un esfuerzo moral, eso que entendemos como fuerza de voluntad. Cuando ese modo de obrar, por decirlo así, se troquela en nuestra conducta y uno se habitúa, ya no es necesario el derroche inicial, y actuar según esa pauta requiere cada vez menos empeño. Siempre hace falta un esfuerzo, al menos para mantener la trayectoria sin que se tuerza ni se pierda, pues por lo mismo que se adquiere un hábito, puede perderse si se deja de poner por obra. Pero el esfuerzo necesario para mantener un hábito ya consolidado es menor que el que se consume en adquirirlo por vez primera (Barrio, 2007).

Los actos virtuosos producen cierta satisfacción de la inclinación adquirida en la que la virtud consiste. Al afianzarse una buena costumbre, el comportamiento fluye

con espontaneidad, y de ahí que Aristóteles designe las virtudes con el nombre de *segundas naturalezas* pues son adquiridas. Los hábitos morales y las costumbres habilitan, cualifican y matizan nuestra propia naturaleza esencial, desarrollándola operativamente. Así mismo, los hábitos hacen más *habitable* la vida humana. En efecto, las costumbres firmemente asentadas en nuestra vida le suministran un cierto arraigo y cobijo, una bóveda axiológica que nos protege de la intemperie y permite que nos sintamos en nuestro sitio, que estemos afianzados en la existencia y que nuestro pensar y actuar sean estables y coherentes, que seamos reconocibles para nosotros mismos, familiares y amigos, no extraños (Barrio, 2007).

Por el contrario, para la persona que carece de pautas estables de pensar y actuar, de criterio, su vida está hecha de improvisaciones y bandazos: resulta inhabitable por incoherente, insostenible e indisponible. Esta es la persona que va por la vida como sin bastón, poco seguro en donde pisa, el apátrida, que carece de arraigo en suelo propio; en fin, el que, extraño de sí mismo, no sabe de dónde viene ni a dónde va (Barrio, 2007).

## **2.5 Fundamento empresarial**

### **2.5.1 Naturaleza de las empresas**

Una «empresa» es una organización o institución dedicada a *actividades con persecución de fines económicos o comerciales* para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones.

Se puede considerar que una definición de uso común en círculos comerciales es la siguiente: "*Una empresa es un sistema con su entorno definido como la industria, en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial*". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, un plan de negocio, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se debe partir de una buena definición de la misión, una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la

empresa. La planificación posterior está condicionada por dicha definición. La Comisión de la Unión Europea sugiere la siguiente definición: *“se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica”*.

En particular, también se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.

De acuerdo al derecho internacional, la empresa es *“el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado”*.

Otra definición -con un sentido más académico y de uso general entre sociólogos- empresa es *“un grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad realizando un conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios”*

Adam Smith se encuentra entre los primeros en teorizar al respecto. Para él una empresa es “la organización que permite la «internacionalización» de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y por el otro permite la división del trabajo”. Aun cuando para Smith la forma natural y eficiente de tal organización era aquella motivada por el interés privado, también propone que hay también una necesidad o área que demanda acción pública.

Los fines de una «empresa» son desarrollar mercados, obtener ganancias y generar empleos y el ingrediente principal para alcanzarlos es entonces el «trabajo» de los sujetos que la integran. Esto es tan definitivo que bien podemos decir que una «empresa», no es otra cosa que la integración del entramado de actividades particulares unificadas por una misión común. Dicho de modo más sencillo: es la suma del trabajo de las personas que la integran. El «trabajo» es el cimiento fundamental para construir organizaciones y medio privilegiado para el desarrollo de las personas. Como actividad humana es una realidad ética; por el

simple hecho de ser humana la integran una serie de obligaciones y derechos (Núñez, 2018).

## 2.5.2 Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre unas y otras empresas. Sin embargo, según en qué aspecto nos enfoquemos, podemos clasificarlas de varias formas, y de acuerdo a ello, cuentan con funciones, funcionarios y aspectos diferentes.

A continuación se presentan los tipos de empresas existentes según varios criterios de clasificación:

### a. Según sus relaciones comerciales

Les empresas Según las relaciones que mantengan con otras empresas y con los clientes pueden clasificarse como:

- 1) *Empresas aisladas o de lazo cerrado*: se trata de un conjunto de empresas que son independientes del resto del mercado, por lo que solo dependen de sí mismas. Este hecho implica que todo el producto ha sido realizado por ellas mismas, desde la materia prima hasta el producto elaborado, sin utilizar ningún producto semielaborado. En la actualidad este modelo de empresa tiende a desaparecer.
  
- 2) *Redes de empresas o empresas de lazo abierto*: Unión temporal de empresas con unos objetivos comunes, en la que cada una aporta sus competencias principales para ayudar a las necesidades del mercado y mejorar la situación de competencia. En la actualidad, debido a la globalización es muy común encontrar empresas especializadas en un subproducto concreto que forma parte de un producto elaborado. De esta forma también existen empresas especializadas en comprar y ensamblar las distintas piezas del producto acabado.

b. Según el sector de la actividad

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

1) *Industriales*: la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las empresas industriales a su vez, se clasifican en:

- Extractivas: cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Por ejemplo, empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- Manufactureras: son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
  - De consumo final: producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor, por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
  - De producción: estas satisfacen a las personas de uso de consumo final, por ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, cosméticos, comestibles, etc.

2) *Comerciales*: son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas (detallistas): venden al por menor.
- Comisionistas: venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

3) *Servicio*: son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte.
- Turismo.
- Finanzas, instituciones financieras.
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones).
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo, otros).

- Educación.
- Salud.

c. Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios, podemos distinguir:

- 1) *La Empresa Individual* pues solo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes (con responsabilidad ilimitada), o solo hasta el monto del aporte para su constitución (con responsabilidad limitada). Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar, que está atada al número de identificación tributaria del propietario y por lo tanto es la más fácil de establecer, y la más adecuada para micro o pequeñas empresas.
- 2) *La Sociedad Colectiva* en la que todos los socios responden sobre “todas” las obligaciones contraídas independientemente de si fueron ellos individualmente los responsables; con los bienes aportados a la sociedad y con los propios de ser necesario; y por los demás socios si estos no pueden pagar. Por lo tanto, cada socio puede, si los negocios van mal, pueden perder mucho más de lo aportado.

Esta responsabilidad hace que en Guatemala esta forma mercantil sea la que menos se utiliza. Sin embargo, en una micro, pequeña o mediana empresa, en la cual exista una confianza muy fuerte entre los socios o se trate de un tema muy especializado en la cual solo los socios tengan conocimientos adecuados, podría ser utilizada, si se dirige con precaución y limitando los riesgos.

- 3) *Las Sociedades en Comandita*, simple y accionaria, se dan cuando una persona o varias personas aportan el capital y otra u otras personas aportan el conocimiento.
  - La diferencia radica en que en la *Sociedad Simple* quienes aportan el capital responden únicamente por el monto de este, mientras que en la

Sociedad Accionaria responden únicamente por el valor que representen sus acciones.

- Es común a ambas el que quienes aportan el conocimiento sí deben responder de “todas” las obligaciones contraídas, independientemente de si fueron ellos individualmente los responsables; con los bienes aportados a la sociedad y con los propios de ser necesario; y por los demás socios si estos no pueden pagar; lo que hace que estos tengan temor de hacer este tipo de sociedades. Es una opción a ser tomada en cuenta por emprendedores con ideas nuevas e inventores.

4) *La Sociedad de Responsabilidad Limitada* en la cual los socios solo responden por sus aportaciones. Es una opción apropiada para pequeñas y medianas empresas.

5) *La Sociedad Anónima*, permite que cada accionista responda únicamente por el pago de las acciones que le pertenecen. Esta es la sociedad más utilizada en Guatemala pues hasta hace poco las acciones podían ser al portador y por lo tanto permitía el anonimato de los accionistas. Sin embargo, debido a la lucha en contra del lavado de dinero, las acciones al portador han quedado prohibidas, lo que podría provocar que este tipo de sociedad pierda su interés para la conformación de micro, pequeñas y medianas empresas; pero sigue siendo ventajosa por permitir captar grandes cantidades de capital, siendo el tipo idóneo para grandes y mega empresas. (Lemus, sa)

d. Según su tamaño

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El criterio más utilizado suele ser según el número de trabajadores, el cual delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- 1) *Microempresa*: si posee menos de 10 empleados.

- 2) *Pequeña empresa*: si tiene un número entre 10 y 49 empleados.
- 3) *Mediana empresa*: si tiene un número entre 50 y 249 empleados.
- 4) *Gran empresa*: si posee 250 o más empleados.

e. Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- 1) *Empresas locales*: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- 2) *Empresas nacionales*: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- 3) *Empresas multinacionales o empresas internacionales*: son aquellas que actúan en varios países.
- 4) *Empresas transnacionales*: las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

f. Según la cuota de mercado que poseen las empresas

Las empresas pueden clasificarse según su participación y su liderazgo en el mercado en que participan de la siguiente forma:

- 1) *Empresa aspirante*: aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- 2) *Empresa especialista*: aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.

- 3) *Empresa líder*: aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- 4) *Empresa seguidora*: aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

### 2.5.3 Dimensión ética del trabajo en las empresas

El trabajo es motor de la persona y las organizaciones. Como realidad compleja abarca distintos aspectos; una dimensión objetiva y otra subjetiva. Quien trabaja realiza una actividad con un resultado externo y, a la vez, se transforma al realizarla. Además, como el trabajo no puede hacerse en solitario, esa tarea tiene un impacto en los demás, ya sea en quienes colaboran o en quienes se benefician del trabajo efectuado. Por ello, las dimensiones del trabajo son:

- *Dimensión objetiva*: producto entregable (objeto externo, servicio).
- *Dimensión subjetiva*: impacto en el sujeto que los realiza (habilidades desarrolladas, actitudes, destrezas).
- *Dimensión trascendente*: impacto en el entorno, mejorando a las personas con quienes se comparte el trabajo o contribuyendo al desarrollo de la sociedad donde se lleva a cabo (Núñez, 2016).

Bajo esta división, se pueden delinear algunas condiciones éticas del trabajo que deben considerar las tres perspectivas y ponderar sus características para que ese trabajo haga el bien:

#### a. Bien hecho es fuente de aprendizaje

En el ámbito objetivo está la tarea en sí misma. Para que un trabajo sea bueno requiere estar bien hecho: ejecutarse con competencia profesional, con la técnica adecuada y la mayor perfección posible. Para lograrlo, quien lo realiza requiere un conocimiento serio, estar al tanto de los avances que le permitan realizar su tarea con profesionalidad, esfuerzo para mantenerse al día sobre los avances de desempeño, preparación y estudio. Además, es imprescindible una adecuada ejecución. Terminarlo con esmero y pulcritud, cumplir con los tiempos de entrega

de los productos o servicios y atender todos los aspectos involucrados en la responsabilidad asumida. En definitiva, maestría en la ejecución. Como señala el poeta Antonio Machado: “*despacito y buena letra, que el hacer las cosas bien, importa más que el hacerlas*”. Un trabajo realizado a conciencia supone de experiencia, de modo que sea fuente de aprendizaje. No está terminada una tarea si no se reflexiona sobre los aspectos que podrían mejorarse para realizarla de modo más eficaz y certera en el futuro. El primer elemento de un trabajo ético es pues un buen trabajo. Sin profesionalismo no se podría señalar como ético en sentido pleno (Núñez, 2016).

b. Me cambia y habla de mí

Con respecto al aspecto subjetivo del trabajo, ¿qué le sucede a la persona que lo realiza? En cierto sentido se trabaja a sí misma, cambia mientras trabaja. Un buen trabajo es fruto de un buen trabajador y se es tal, al realizar un buen trabajo. Son tantas y tan intensas las horas que pasamos trabajando, que nuestro trabajo manifiesta cómo somos, y a la vez, somos consecuencias del modo como trabajamos. Es evidente que existe una relación entre nuestro ser y nuestro quehacer. Cuando alguien ejecuta habitualmente su trabajo de un modo ordenado, eficaz, competente, ese trabajo *dice* esas características de quien lo realiza, habla de sus hábitos, virtudes y defectos (Núñez, 2016).

c. Bien hecho y buena intención

Un aspecto más íntimo son las motivaciones e intenciones por las que cada persona desempeña un trabajo. La intencionalidad en el trabajo permite a cada uno conocer sus valores más profundos. Una persona puede trabajar objetivamente bien por motivos banales, por miedo o por la satisfacción de cumplir con un deber. Y puede también hacerlo por motivaciones más profundas: contribuir al bienestar de su familia, al progreso de su país, a su desarrollo integral como persona. La intencionalidad marca una dirección radical en la bondad de una tarea y en su calificativo ético. No puede haber un trabajo bueno sin una intención también buena. Aunque, como sabemos, la sola intención no basta para calificar un trabajo como bueno, se requiere que también lo sea objetivamente (Núñez, 2016).

Así, el trabajo temple el carácter y desarrolla un sinnúmero de cualidades que facilitan o dificultan la convivencia. Se aprende a valorar las aportaciones de los demás, se reconoce el valor del trabajo de quienes, cerca de nosotros, contribuyen con su esfuerzo o logran la tarea conjunta. La colaboración permite desarrollar muchas virtudes: se aprende a ser humilde, a escuchar y aprender de otros. A ser afable y ayudarlos a mejorar su tarea. Se practica la paciencia como ingrediente para esperar el fruto del esfuerzo y conjugar las diferentes capacidades y ritmos, en la consecución de los fines deseados. En el trabajo se generan ambientes de alegría, camaradería, entusiasmo o sus contrarios. Un lugar agradable para trabajar es consecuencia de gente feliz laborando conjuntamente, y de que compañeros y colaboradores reconocen la importancia de la tarea realizada. El trabajo inspira y mueve a otros, anima en las dificultades y permite conservar el afán de logro (Núñez, 2016).

d. Es don y es conquista

El trabajo tiene una dimensión de don y de conquista. Es un don porque cada uno despliega sus potencialidades y aporta a la sociedad un aspecto genuino y personal que posibilita una mejora en su entorno; es conquista porque con empeño se consigue provocar o producir aquello que para conseguirse demanda esfuerzo (Núñez, 2016).

El mundo del trabajo propicia el encuentro con otras personas y permite la socialización. Si alguien realiza su trabajo con alegría, lo entrega a los otros y además, agradece el servicio que los demás prestan para conseguir el objetivo común; contribuye con estas actitudes, a construir una sociedad más justa y armónica (Núñez, 2016).

Un dirigente que valora el trabajo de todos y pondera la necesidad de cada tarea para lograr la meta conjunta, ayuda a desarrollar personas dignas, que se saben valoradas y valiosas pues este reconocimiento manifiesta que se les aprecia como personas y no simplemente como engranajes de una maquinaria. Quien gobierna ha de mantener el sentido de todos los que componen un equipo. De aquí se desprenden compromisos éticos ineludibles, para que las condiciones de trabajo permitan que sea digno (Núñez, 2016).

e. Buen trabajo o trabajo bueno

Trabajar y vivir éticamente no guardan entre sí una relación superpuesta. Como acción humana, el trabajo tiene una dimensión ética permanente que no se añade ni se quita, es una cualidad que surge desde dentro e impacta toda tarea. Así, cabe distinguir entre un trabajo bien hecho y un trabajo bueno, pues puede hacerse de manera muy profesional algo malo, ningún trabajo puede ser plenamente bueno - por más profesional que sea- si no está orientado al crecimiento radical de la persona y la sociedad. Así como puede decirse que el objetivo de la ética no es la buena vida sino una vida buena, el objetivo del trabajo no es hacer un buen trabajo sino hacer un trabajo bueno (Núñez, 2016).

Pero el trabajo es solo una dimensión de la existencia y la vida ética no se reduce a él, demanda armonía en las otras esferas. Un hombre bueno no es solo buen trabajador, también buen padre o madre, buen ciudadano o ciudadana, que se esfuerza por desplegar en los diversos ámbitos de su existencia todo su potencial y su capacidad por ser mejor e influir en una mejor vida para los demás (Núñez, 2016).

El trabajo influye mucho en la personalidad del hombre y la mujer de hoy, no se entendería una persona buena sin incluir de manera central su trabajo. No solo la tarea remunerada, sino toda actividad que contribuya a alcanzar los fines propuestos. Trabajar es un medio para crecer nuestros talentos, descubrirnos valiosos y capaces de aportar riqueza material y espiritual en nuestro entorno. Los fines que nos proponemos con nuestro trabajo enmarcan su grandeza. Un trabajo es tan valioso como lo es el fin hacia el que se ordena. Por eso la dimensión más profunda y su valoración ética, depende de la respuesta que se dé a la pregunta: ¿para que trabajamos? (Núñez, 2016).

#### **2.5.4 Necesidades de formación en valores en las empresas**

Los «valores de empresa» son aquellos comportamientos característicos de todos sus miembros alrededor de los cuales girará su operación, crecimiento y evolución, por lo tanto, la definirán en el ámbito en que se encuentre. Estos valores

empresariales influyen en sus diferentes públicos objetivo de formas diversas, por ejemplo, si los clientes actuales y potenciales perciben como parte de la empresa los valores que se promulgan, esto repercutirá en última instancia en la imagen de la misma y en los beneficios que se obtengan; en los empleados, quienes los deben conocer y adoptar para poder interiorizarlos y reflejarlos a través de sus comportamientos en el día a día, y de la misma forma, también se transmitirán a los clientes y las diferentes facetas de su actividad comercial, como a la sociedad en general. Por ello, es importante que cada empresa defina claramente los valores que la representarán, pues serán su carta de presentación de lo que es verdaderamente importante para los dueños y así podrán transmitirlo a sus colaboradores, para que estos a su vez los hagan suyos en todas las actividades, convirtiéndose en grandes fuerzas impulsoras de cómo hacer el trabajo, marcan patrones para la toma de decisiones y posicionan la cultura de la ética empresarial que la identificará.

Siempre ha habido empresas, y planteamientos éticos en ellas. Junto a las grandes aventuras humanas, también las cuestiones éticas se debatían entre los pequeños avatares de los negocios del hombre: los ejemplos aristotélicos son abundantes cuando habla de mercaderes y mercados, de zapateros, de carpinteros y escultores. Cuando nos falta una cosa, es justamente cuando la echamos de menos, y tal vez es esto lo que nos está ocurriendo con la ética. Hasta hace bien poco, hablábamos que alguien que cumplía o no cumplía con sus compromisos comerciales, era una persona decente y un buen pagador, o por el contrario, que no era totalmente de fiar. Ahora en cambio, andamos inquietos de cómo asegurar que las personas que integran las empresas se atengan a los códigos de conducta. Carlos Llano propone que la implantación de una auténtica cultura en la empresa, parta de una opción de los directivos y de los demás miembros de la misma, a favor de un concepto definido y verdadero de lo que es el hombre, caracterizado por dos rasgos fundamentales: su esencial libertad y su llamada a la trascendencia. De esta postura se derivan los principios éticos que una empresa plasma en sus códigos de conducta, y que incluyen tanto las normas básicas para la vida social, como las reglas específicas aplicables a la actividad cotidiana de la empresa (Llano, 1997).

Expertos aseguran que los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. Estos principios se determinan, a través del deseo o voluntad, compromiso y estrategia. Los dos primeros dependen de las personas y el último, de la orientación de la empresa (Ceballos, 2013).

La importancia de fomentar los valores hace parte del ADN y la personalidad de la compañía, lo cual se reflejará en los comportamientos de los colaboradores. Así mismo, permiten identificar si una persona puede adaptarse exitosamente a la compañía con su forma de ser y relacionarse con los otros. En cualquier organización debe primar la manera en que desean lograrse los resultados, es decir, el 'cómo' y las conductas aceptadas al interior de la empresa (Ceballos, 2013).

La labor de compromiso por parte de los directivos de la empresa tiene que estar alineada con los empleados, es así que debe identificarse de manera sencilla, y posteriormente, diseñar un programa que permita que los colegas demuestren con diferentes ideas, la forma como reflejan estos valores. Adicional a esta iniciativa, es importante buscar que los valores estén enmarcados en todas las actividades al interior de la compañía y las piezas de comunicaciones (Ceballos, 2013).

La transmisión de los valores corporativos debe involucrar a todos los grupos de interés de la organización, desde su junta directiva, equipo gerencial y los colaboradores de todo nivel. Para transmitir y fortalecer los principios corporativos, pueden organizarse actividades formales o informales como conferencias, jornadas de sensibilización, planes lúdicos y recreativos y elementos publicitarios que formen parte de la vida diaria de los gerentes y trabajadores (Ceballos, 2013).

### **2.5.5 Valores y programas de ética empresarial**

La importancia de la ética en la empresa ha quedado evidenciada con el paso del tiempo. No solo su importancia estratégica para sentar las bases de un crecimiento económico sostenible, sino también su importancia para generar una cultura

organizacional robusta. Sin embargo, en el día a día de la organización, permanece la inquietud de los ejecutivos: cómo prevenir el surgimiento de malas prácticas, cómo identificarlas a tiempo y, más aún, cómo abordarlas de una forma sistemática y estructurada (Cruz, 2018).

Una respuesta proactiva y preventiva a estas inquietudes y pasar de las buenas intenciones a la gestión, es a través de implementar un Sistema de Gestión de la Ética Empresarial (SGEE), que no es más que la integración ordenada de los diferentes elementos (entre ellos y muy importantes, los valores empresariales) que contribuyen a que la ética pase de buenos deseos y papeles bien intencionados, a ser una tarea gestionable, con todo lo que ello implica. En este contexto, existe un equipo de personas encargadas de liderar los procesos de mejora de la calidad ética de la organización. Esos procesos que el equipo lidera son de tres tipos: estratégicos, nucleares y de soporte. Los *procesos estratégicos* son esencialmente dos: la formación en ética que se imparte a la alta dirección (atender a la inteligencia) y la manifestación explícita del compromiso de esa alta dirección con la ética (atender a la voluntad). Los *procesos nucleares* incluyen una lista más amplia: crear o mejorar periódicamente el código de ética, integrar y echar a andar un comité de ética, echar a andar una campaña permanente de sensibilización y comunicación sobre temas éticos, impartir formación ética a todo nivel de la organización, sancionar las malas prácticas y dar reconocimiento a las buenas prácticas. Por último, los *procesos de soporte* pueden incluir: la gestión de los canales por medio de los cuales los colaboradores reportan las buenas y las malas prácticas, los procesos legales en caso de sanciones y despidos y la integración de la formación ética con las evaluaciones de desempeño (Cruz, 2018).

De manera general, el reforzamiento de la ética es una tarea que le compete a cada persona que tiene personas a su cargo. De manera particular, la gestión de las operaciones y procesos que sirven para reforzar la ética dentro de un Sistema de Gestión de la Ética Empresarial (SGEE), debe estar a cargo de un equipo de personas que interactúa con ese fin, integrado por: RRHH y/o RSE, el Comité de Ética como tal y, ejerciendo funciones de coordinación e integración, la persona que ocupa el cargo de Oficial de Cumplimiento o Gerente de Ética (Cruz, 2018).

Estas ideas de hecho, son una realidad en muchas organizaciones en la actualidad. Sin embargo, es importante terminar señalando que tampoco la existencia de estos elementos y procesos, garantiza la vivencia de una cultura favorable con la ética. Lo que sí constituye una garantía es el compromiso ético de la alta dirección y la coherencia de quienes integran ese nivel, la cual se manifiesta en cada decisión. Para la ética no hay decisiones irrelevantes: todo suma (Cruz, 2018).

## **2.6 Diagnóstico organizacional de empresa agroindustrial**

### **2.6.1 Experiencias anteriores en formación en valores**

La empresa fundada hace más de una década, ha pasado desde entonces, varios procesos de reestructuración, pero especialmente en los últimos cinco años, los cambios organizacionales han sido continuos, razón por la cual, también ha requerido modificar su misión, visión y valores organizacionales.

En el último cambio hace aproximadamente tres años, se definió la *misión* actual y se listaron los seis *valores* existentes como los oficiales, éstos derivados de la simplificación de una lista previa de diez valores, cuya descripción a su vez provenía de una lista inicial que sí fue revisada, analizada y validada por todo el cuerpo gerencial tiempo atrás.

Esa primera lista de valores, tuvo en su inicio un proceso de comunicación para todo el personal, a través de diversas actividades de socialización y comunicación a través de banners y afiches, material promocional y transmisión en cascada desde las gerencias, buscando el conocimiento de los mismos por parte de los trabajadores de la empresa. Se dieron algunas actividades complementarias de reforzamiento de los conceptos transmitidos a todo el personal, para asegurar su internalización.

Posterior a la última revisión en la cual se escogieron y modificaron a seis valores, ya no se ha realizado ningún proceso de comunicación formal, excepto a través de la inducción de colaboradores de nuevo ingreso, en algunas capacitaciones y actividades relacionadas que permiten integrar esta información, como lo son los

actos cívicos durante las celebraciones patrias y durante actividades de responsabilidad social como son los festivales de la salud para todo el personal. En cuanto a la *misión* actual, durante los dos últimos años, esta ha sido comunicada y reforzada por Dirección General, especialmente a inicio de año en las reuniones de estrategia empresarial, así como durante el año, al dar seguimiento a la implementación y resultados de las estrategias definidas.

### **2.6.2 Compromiso de alta gerencia con la formación en valores**

Precisamente como resultado de los procesos de estrategia empresarial, la empresa ha visto la necesidad de fortalecer su escala de valores empresariales y darla a conocer a los colaboradores, pues ha identificado que esto es un elemento fundamental para su éxito en el largo plazo.

Así mismo, será un elemento clave para disminuir problemas de conducta que se tienen actualmente, especialmente con el personal operativo, el cual constituye un 80 % de los trabajadores, pues esto repercute directamente en procesos de salida no previsto por conductas inapropiadas, y por ende, aumento en la rotación de personal, costos adicionales de contratación, procesos de inducción y procedimientos administrativos adicionales, el riesgo de errores cometidos por personal de reciente ingreso, y finalmente, el impacto en el clima de la organización.

### **2.6.3 Retos detectados para el cumplimiento de sus fines**

Se determinaron varios retos a superar por parte de diferentes actores en la empresa, siendo estos:

#### **a. Retos de la Gerencia**

Definir cuidadosamente los seis valores de la empresa, sobre los que desarrollará todo el programa de comunicación estratégica de los mismos, pero más importante que ello, sobre los cuales se esperará que se establezcan los comportamientos éticos y morales que la empresa espera de los colaboradores en el corto y largo

plazo, los cuales se puedan consolidar en un Código de Conducta Ética. Esto a su vez, se considera fundamental en la sostenibilidad de la organización.

b. Retos del Departamento de Recursos Humanos

El primer reto es fomentar y facilitar el proceso de definición de los valores empresariales, asegurando que al proceso se le dedique el tiempo y atención necesarios, pues sobre estos conceptos, se desarrollarán muchas actividades para socializar e internalizar esta importante información en los colaboradores ya existentes, así como en los que vayan ingresando a la empresa.

El segundo reto es definir un plan estratégico de comunicación de los valores de la empresa, el cual deberá ser práctico, efectivo y realista, en cuanto a tiempo y costos del mismo.

c. Retos de los colaboradores

Este proceso, como toda nueva iniciativa dentro de una organización, implicará cambios en la manera de hacer ciertas actividades o de ciertas conductas, lo cual siempre es y será causa de resistencia, por lo que para los colaboradores será un reto el aprendizaje, comprensión y adaptación al cumplimiento de los valores empresariales definidos, así como al código de conductas que vendrá definida como un resultado de la definición de los valores.

Así mismo, para cada uno de los colaboradores, desde la perspectiva como ser humano, el proceso de internalización de los valores empresariales, probablemente genere un proceso interno de revisión y reflexión, el cual podría ser un reto individual, el de profundizar en sus propios valores y virtudes y la forma real en la cual los está transmitiendo en su día a día, no solo en la empresa, sino en su vida personal, familiar, social y comunitaria.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Descripción de la propuesta**

La Empresa Agroindustrial ha identificado la necesidad de contar con un marco de valores organizacionales definidos claramente y aprobados por su junta directiva como autoridad máxima de la empresa, los cuales permitan ser la base a partir de la cual también se pueda desarrollar un código de conducta ética para los colaboradores, que describa de forma específica y puntual, los comportamientos que se espera de los colaboradores durante el desarrollo de sus actividades laborales, dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, con lo que se demuestre un alto nivel de integridad y compromiso con la organización, es decir, con ello contar con una guía de criterios para la toma de decisiones en cuanto a actuaciones y comportamientos éticos.

Para ello, se describe a continuación el proceso establecido mediante el cual, se pueda realizar la definición de los valores organizacionales, su validación, así como el plan para su posterior comunicación a todos los colaboradores.

#### **3.2 Objetivos**

##### **3.2.1 Objetivo general**

- ✚ Caracterizar los valores organizacionales de la Empresa Agroindustrial que dirijan la identificación de los colaboradores con ellos y con la organización, así como les proporcionen criterios de actuación dentro y fuera de la institución.

##### **3.2.2 Objetivos específicos**

- ✚ Revisar los valores organizacionales definidos en etapas previas, así como toda la documentación existente sobre su elaboración y su aplicación, como primera etapa de evaluación para determinar si son los adecuados para la etapa actual de la Empresa Agroindustrial y sus necesidades.

- ✚ Realizar un diagnóstico participativo con personal de los diferentes niveles organizacionales, para determinar el conocimiento e internalización de los valores organizacionales existentes, así como si estos responden a las necesidades de la Empresa Agroindustrial.
- ✚ Preparar una propuesta de valores organizacionales y su socialización en cascada hacia todos los colaboradores de la de Empresa Agroindustrial, como una primera etapa de su internalización.

### **3.3 Metodología a seguir**

Para lograr los objetivos propuestos, se seguirá la siguiente metodología establecida en cinco fases:

#### **3.3.1 Revisión de gabinete**

Se realizará una revisión de todos los materiales existentes sobre la misión, visión y valores de Empresa Agroindustrial, su definición, socialización y cambios sufridos desde su fundación, así como su aplicación en diferentes actividades o procesos que se hayan realizado, como una forma inicial de evaluación de los mismos y el alcance de su internalización.

A partir de la información obtenida, se desarrollará una encuesta para poder realizar un diagnóstico más específico con el personal de la organización.

#### **3.3.2 Diagnóstico participativo**

El diagnóstico participativo se desarrollará a través de entrevistas con colaboradores de las diferentes áreas generales de la empresa, que voluntariamente quieran participar y aportar sus conocimientos e ideas en el proceso:

- a. Gerentes
- b. Jefes y coordinadores
- c. Personal administrativo
- d. Personal de sucursales
- e. Personal operativo y operativo-administrativo

Las entrevistas se realizarán en primera instancia de forma directa, utilizando un formato estandarizado (Anexo 1), que permita posteriormente un análisis estadístico de la información obtenida.

Para esta entrevista, se utilizarán materiales impresos en los cuales estén las definiciones actuales que se tienen para los valores empresariales (Anexo 2), con el objetivo de facilitar el proceso.

Para las diferentes sedes de ventas, la entrevista directa se dificulta por la distancia ya que se encuentran ubicadas en diferentes departamentos, por lo que para no dejar de tomar en cuenta a este personal, se enviará la encuesta y los materiales vía electrónica. En los casos en los que sea posible, la entrevista, se realizará de forma telefónica.

Posteriormente, se tabularán los resultados de la entrevista realizada y se elaborará un reporte ejecutivo.

### **3.3.3 Definición de propuesta base de valores**

A partir de la información obtenida en las entrevistas/encuestas, se complementará la revisión y evaluación del material sobre los valores de Empresa Agroindustrial, escribiendo una nueva redacción en los casos que así se considere necesaria, incluyendo los elementos que se identificaron, especialmente aquellos mencionados por los colaboradores como importantes. También se incluirá la experiencia que se tiene en Recursos Humanos de la aplicación de los mismos y necesidades actuales de la empresa.

Adicional, se realizará una primera validación a través de reuniones de trabajo a las que se invitará al personal de diferentes áreas que está participando, para asegurar que la redacción de la misma es clara y se logra la comprensión del valor definido.

Finalmente, todo este material servirá de base para en su momento, preparar un documento formal y una presentación electrónica que permitirá la presentación de los valores organizacionales propuestos, así como el resultado de la investigación, inicialmente a Gerencia General, y posteriormente, a los miembros de la Junta Directiva de Empresa Agroindustrial, para su evaluación, validación final y autorización.

#### **3.3.4 Definición de propuesta base de implementación**

Una vez definidos los valores organizacionales propuestos, revisada su redacción, validados y autorizados por Gerencia General y por la Junta Directiva, estos debieran ser comunicados a todos los colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos, a través de actividades que permitan su conocimiento, entendimiento e internalización.

Para ello, como parte de la propuesta, se definirá un plan de comunicación y socialización de los valores establecidos de carácter genérico, para que este pueda ser puesto en marcha, al momento de ya tener la versión autorizada de los valores organizacionales.

#### **3.3.5 Presentación de resultados**

Se elaborará un documento final con la definición de valores organizacionales obtenidos de las reuniones y los aportes de los colaboradores, que sirvieron de insumo para elaborarlos, el cual deberá ser presentado a Junta Directiva para su validación y aprobación final, a través del mismo y de presentaciones en Power Point y a partir del material autorizado, se elaborará un documento final de referencia, así como presentaciones en Power Point adaptadas según el grupo de colaboradores objetivo (gerencias y jefaturas, personal administrativo, de ventas y operativos de las plantas), que permitan su comunicación y socialización.

## 4. PROPUESTA DESARROLLADA

De los resultados obtenidos, se desarrolló el siguiente material para sus valores organizacionales como una propuesta para Empresa Agroindustrial:

### 4.1 Propuesta base de valores organizacionales

#### 4.1.1 Valor de la integridad

*Definición actual:*

Hacer lo correcto de acuerdo a los principios establecidos.

*Definición propuesta:* **Valor de Integridad y Compromiso**

Hacer lo correcto de acuerdo a los principios establecidos de verdad y respeto para cumplir los compromisos adquiridos y de rectitud consigo mismo y con los demás, que demuestren en todo momento comportamientos de honestidad, honradez, confiabilidad, lealtad y compromiso.

#### 4.1.2 Valor de Servicio al Cliente

*Definición actual:*

Escuchar, resolver, dar respuestas oportunas y asegurar una atención esmerada a los requerimientos del cliente constituyen los pilares básicos del servicio a nuestros clientes y consumidores para satisfacer y exceder sus expectativas.

*Definición propuesta:* **Valor de Servicio al Cliente**

Este es el único valor al cual no se le propone ninguna modificación pues los colaboradores lo identifican, conocen y comprenden con claridad, pues en los últimos 3 años se han realizado varios procesos de socialización que han sido efectivos.

#### **4.1.3 Valor de la Mejora Continua**

*Definición actual:*

Compromiso adquirido para optimizar constantemente en todo sentido los procesos que están relacionados a cada una de nuestras actividades

*Definición propuesta:* **Valor de la Mejora Continua**

Compromiso constante para optimizar en todo sentido los procesos que están relacionados a cada una de nuestras actividades, asegurando en ellos su ejecución con eficiencia, productividad y creación de valor para los clientes y para la empresa.

#### **4.1.4 Valor de la Eficiencia**

*Definición actual:*

Utilización apropiada y responsable de los recursos intelectuales, físicos y materiales a disposición para la sostenibilidad de la empresa.

*Definición propuesta:* **Valor de Excelencia Personal**

Asegurar hacer las cosas de la mejor forma, dedicar todo el esfuerzo y energía a cada tarea y a cada relación, según las posibilidades y aptitudes que cada persona posea, aplicando efectividad, humildad y actitud positiva, utilizando apropiada y responsablemente los recursos intelectuales, físicos y materiales a disposición para la sostenibilidad de la empresa.

#### **4.1.5 Valor Socialmente Responsables**

*Definición actual:*

Es la toma de decisiones en los negocios con apego a la ética y al respeto de la legalidad, una conducta que practicamos todos los que conformamos la empresa.

*Definición propuesta:* cambio por **Valor de la Responsabilidad**

Actuación con el reconocimiento y aceptación de las consecuencias, basado siempre en una conducta ética en todas nuestras actividades individuales como personas, colaboradores y guatemaltecos, tomando decisiones en los negocios con apego a la ética y al respeto de la legalidad.

#### **4.1.6 Valor Desarrollo Digno del Colaborador**

*Definición actual:*

Conscientes del valor del recurso humano para lograr los objetivos trazados, tenemos el compromiso que cada colaborador progrese de forma integral, dentro de un ámbito digno y de respeto.

*Definición propuesta:* **Valor Desarrollo Digno del Colaborador**

Conscientes del valor del recurso humano para lograr los objetivos trazados, tenemos el compromiso que cada colaborador labore dentro de un ámbito digno y de respeto que favorezca su desarrollo y proyección de forma integral.

### **4.2 Propuesta base de plan de implementación**

#### **4.2.1 Diseño de materiales para comunicación**

Para la socialización de los valores, se propone realizar lo siguiente:

A. Línea gráfica institucional

Se solicitará a la agencia de publicidad que prepare una línea gráfica de la visión y los valores empresariales, que permita tener una imagen institucional de los mismos al momento de comunicarlos, que sea atractiva visualmente y haga llamativa su lectura.

Esta línea gráfica deberá mantenerse en el tiempo y utilizarse en materiales que se consideren apropiados para reforzar el conocimiento de los valores de la empresa, y con ello, poder dar continuidad y consistencia a las comunicaciones de mantenimiento.

B. Materiales promocionales para público interno

En conjunto con el área de Mercadeo, se diseñarán, cotizarán y preparan, los siguientes materiales:

- Cuadros formales para áreas clave (recepción, salas de reuniones).
- Posters semiformales para áreas específicas (comedores, sala de capacitaciones, otras áreas de paso de colaboradores).
- Banners, los cuales se utilizarán para el día del lanzamiento o socialización inicial.
- Trifoliales institucionales.
- Descansador de pantalla y otros materiales electrónicos.
- Mouse pad (personal con computadora).
- Algún otro producto promocional (pachones, playeras, etc.).

#### **4.2.2 Plan base de comunicación a colaboradores**

Esta constará de las siguientes etapas:

A. Presentaciones para sensibilización inicial

*Objetivo:*

El fin de las presentaciones para sensibilización inicial, será la divulgación de los valores a los líderes de la organización, buscando influenciar este público para

lograr de ellos el compromiso clave para la posterior divulgación a los colaboradores bajo su línea de mando.

*Público objetivo:*

Líderes de la organización (mandos altos y medios).

*Actividades a desarrollar:*

- a. Presentación formal de la definición de valores empresariales realizada inicialmente a directores y gerentes, en reunión gerencial específica para ello,
- b. Cada director o gerente deberá a su vez, realizar la presentación de los valores empresariales a sus jefes y coordinadores en reuniones específicas para ello, asegurando que estas personas tengan una clara visión de los valores definidos, lo que a ellos les permitirá a su vez transmitirlos a los colaboradores a su cargo, así como llevarlos a la práctica en el día a día.

## B. Lanzamiento a toda la organización

*Objetivo:*

Lograr la difusión masiva del mensaje a nivel organizacional

*Público objetivo:*

Colaboradores de la Empresa Agroindustrial en todos sus niveles jerárquicos: personal gerencial, administrativo, operativo y del área de ventas.

*Actividades a desarrollar:*

- a. Se definirá conjuntamente con los gerentes, una semana específica para el lanzamiento de los valores organizacionales en toda la empresa, estableciendo fechas específicas para cada sede,
- b. Los diferentes materiales desarrollados para facilitar la labor de comunicación e internalización de los valores definidos, se colocarán en su mayoría, el día previo al lanzamiento, así se favorecerá un ambiente adecuado para este día y se facilitará su conocimiento. Estos materiales deberán contener mensajes claros y directos, así como llevar la línea gráfica institucional establecida.

- c. Se realizará un lanzamiento de los valores por sede laboral con actividades que permitan el conocimiento teórico (presentación formal) y práctico (actividades lúdicas), con una celebración al final de cada evento, como festejo al logro obtenido.
- d. Durante el lanzamiento, se entregará algún artículo promocional con el tema de los valores, por ejemplo, pachón, mouse pad, lonchera promocional u algún otro, según el presupuesto que se asigne.

### C. Campaña de seguimiento

#### *Objetivo:*

Acciones que actúen como agente catalizador para fortalecer el conocimiento de los valores definidos, así como crear conciencia en distintos ámbitos y facilitar la acción o el cambio de comportamiento y actitudes, acordes a los valores publicados.

#### *Público objetivo:*

Colaboradores de la Empresa Agroindustrial en todos sus niveles jerárquicos (personal gerencial, administrativo, operativo y del área de ventas).

#### *Actividades a realizar:*

- a. Para reforzar el conocimiento de los valores de la empresa y su internalización, se realizará una campaña de seguimiento por 6 semanas, en la cual se utilizarán los siguientes medios:
  - Descansadores de pantalla con cada uno de los valores, los cuales se cambiarán semanalmente durante 6 semanas a partir del lanzamiento y contendrán mensajes y comportamientos clave que animen a la acción de acuerdo a cada valor.
  - Banners y posters que se irán colocando semanalmente en las áreas de descanso y recreación de los colaboradores (áreas de ingreso, comedor, áreas de juegos) hasta completar los 6 valores.
  - En el área de recepción de cada una de las sedes, se colocarán cuadros con los 6 valores y el de la misión de la empresa.

### 4.2.3 Consolidación de la información

*Objetivo:*

Asegurar que la información es conocida por todo el personal que labora en la empresa de forma sostenible en el tiempo.

*Públicos objetivo:*

1. Colaboradores de nuevo ingreso.
2. Colaboradores que participen en actividades específicas.

*Actividades a desarrollar:*

Para el público objetivo 1:

- a. Se realizará una adaptación de la inducción para personal de nuevo ingreso, utilizando la nueva información de los valores definida.
- b. Para los colaboradores de nuevo ingreso, se realizará una presentación de los mismos como parte de la inducción, la cual incluya ejemplos de conductas esperadas (sencillas, fácilmente entendibles y susceptibles de medición en la práctica) que demuestre el compromiso con los valores presentados.
- c. Se realizará alguna actividad dinámica que facilite la internalización de la información.
- d. Se entregará un trífoliar con esta información para que puedan tenerla dentro de sus materiales de trabajo y consultarla cuando lo consideren oportuno.

Para el público objetivo 2:

Se identificarán de forma constante, actividades que se desarrollen con los colaboradores u otros públicos de la empresa, que permitan incluir dentro de la información que se trabaje, uno o más de los valores empresariales, para fortalecer su internalización, como lo serían:

- a. Reuniones para planificaciones estratégicas.
- b. Capacitaciones de temas diversos, por ejemplo, las que se realizan como preparación para las evaluaciones de la certificación que se tiene.
- c. Presentaciones de productos internas o a clientes.

- d. Actos cívicos u otras celebraciones que se realicen.
- e. Actividades de team buildings de personal.
- f. Documentos de presentación de la empresa.
- g. Documentos para auditorías de certificación.
- h. Informe anual de resultados de la empresa.
- i. Cualquier otra actividad y/o documento que permitan incluir esta información de forma total o parcial.

## 5. CONCLUSIONES

De las entrevistas y encuestas realizadas con los colaboradores, así como de la revisión realizada a los procesos de socialización de valores, se determinaron las siguientes conclusiones:

- 5.1 La lista de valores actualmente autorizada por Empresa Agroindustrial es conocida únicamente por un 28 % de los colaboradores encuestados y un 44 % la conoce parcialmente. El otro 28 % restante, la desconocía por completo.
- 5.2 Los colaboradores encuestados refirieron tener conocimiento de la lista de valores a través de presentaciones de gerencia general (11 %), actividades realizadas para el personal (11 %), capacitaciones varias (11 %), a través de políticas de la empresa (50 %) y a través de la inducción de Recursos Humanos (17 %).
- 5.3 El 28 % de los colaboradores encuestados refieren conocer el valor de la mejora continua y todos ellos refieren conocerlo a través de las actividades realizadas y aplicaciones en el trabajo de la política de inocuidad de la empresa.
- 5.4 El 22 % de los colaboradores encuestados refieren conocer el valor de la Enfoque en el Cliente, y todos ellos refieren conocerlo a través de las actividades que se han realizado y aplicaciones en el trabajo de la política de servicio al cliente de la empresa.
- 5.5 En cuanto a si los valores definidos cubren las necesidades o requerimientos actuales de la empresa, un 48 % consideró que sí, un 28 % que no y un 24 % que no sabía o no estaba seguro.

- 5.6 Entre las respuestas más relevantes sobre las razones por las que se consideraba que sí cubren las necesidades de la empresa, estas van enfocadas de forma teórica a indicar que estos guían la conducta del colaborador dentro de la empresa y permiten un trabajo más eficiente, eficaz y productivo, pues dan una visión clara de lo que la empresa espera del colaborador. Por consiguiente, asegurará el éxito de la empresa.
- 5.7 Los colaboradores encuestados consideran que los valores son inculcados en el seno familiar, pero pueden y deben fortalecerse dentro de la organización pues sirven para orientar las decisiones, acciones y/o conductas de los colaboradores.
- 5.8 Los colaboradores encuestados piensan que valores empresariales claramente definidos proporcionan un objetivo claro de lo que la empresa espera de cada uno, como colaborador y como persona, hacia dónde quiere llegar y que es lo que puede ofrecer a nuestro país, Guatemala.
- 5.9 Los colaboradores encuestados que consideran no cubren los requerimientos de la empresa o no están seguros de ello, piensan que no están completos, pues no se están definiendo algunos otros que se consideran importantes, entre ellos, mencionados más de una vez, están el respeto, la humildad, la responsabilidad, el compromiso y la actitud positiva. Un segundo aspecto en el que se hace énfasis es que en esa definición no fue tomada en cuenta la opinión de los colaboradores.
- 5.10 Aunque el 72 % de los colaboradores encuestados refirió conocer todos o algunos de los valores de la lista, al profundizar en cuanto al conocimiento de la definición exacta de cada valor, un 64 % respondió no conocerla y un 36 % conocen las definiciones de forma parcial, lo que significa que ningún colaborador realmente conoce los valores empresariales actuales.
- 5.11 En cuanto a cuáles valores son más conocidos, un 31 % refirió la eficiencia, un 23 % el enfoque al cliente, un 23 % la mejora continua, un 15 % la integridad y un 8 % el desarrollo del colaborador.

- 5.12 Al preguntárseles si consideraban si se debería revisar la definición de valores, el mayor porcentaje de los colaboradores encuestados estuvieron de acuerdo en que sí debían revisarse (64 %), un 20 % no sabía y un 16 % respondió que no.
- 5.13 En las razones manifestadas para sí realizar una revisión, el enfoque de los colaboradores es en darlos a conocer a todos, darles su debida importancia, fortalecerlos y poder tenerlos claros para poderlos aplicar. Sin embargo, es importante mencionar que “por revisión”, el público encuestado entendió, el estarlos comunicando continuamente o a través de diferentes medios para no olvidarlos en el quehacer diario.
- 5.14 Los colaboradores encuestados manifiestan claramente la necesidad de tener los valores bien definidos y que se utilicen de forma continua y periódica, diferentes vías y medios de comunicación para tener su definición “al alcance”, definiendo como “excelente” el hecho de poder reforzar la definición existente.
- 5.15 Los colaboradores encuestados también identifican como importante el que se definan ejemplos de cómo aplicarlos en el día a día. Esto abre la puerta a la realización de un código de conducta ética también.
- 5.16 Los colaboradores encuestados identifican a los gerentes y jefes inmediatos como líderes clave en esto proceso.

De lo anterior, se definen como conclusiones finales del presente trabajo, lo siguiente:

- 5.17 Los valores organizacionales son importantes guías de actuación para los miembros de una entidad, por lo que toda empresa debería darle la debida importancia a definirlos y comunicarlos a través de procesos formales que aseguren la coherencia en su implementación y cumplimiento en su quehacer diario.

- 5.18 Los colaboradores de Empresa Agroindustrial consideran importante contar con valores empresariales claramente definidos, los cuales sean criterios de acción y las pautas de los comportamientos que la empresa espera de ellos.
- 5.19 Para Empresa Agroindustrial es necesario realizar un proceso de revisión y clarificación de sus valores organizacionales, como un elemento clave de su sostenibilidad en el largo plazo.
- 5.20 Los valores empresariales no deberán presentarse como un conjunto de obligaciones que han de cumplirse; sino deben representar verdades dentro del ámbito laboral que sean un estímulo y un indicativo que el colaborador logra su desenvolvimiento pleno dentro de la organización, lo cual conllevará la felicidad en donde se encuentra.

## 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda a Empresa Agroindustrial lo siguiente:

- 6.1 Que Recursos Humanos realice un proceso de validación y autorización de los valores organizacionales propuestos, involucrando a un mayor número de colaboradores de la empresa.
- 6.2 Que la Alta Gerencia le dé la debida importancia al proceso de validación, autorización y socialización de sus valores organizacionales, pues esto será clave para su sostenibilidad en el largo plazo.
- 6.3 Que se establezca un equipo de trabajo multidisciplinario (3-5 miembros) con colaboradores de diversos departamentos que apoyen a Recursos Humanos, en el fortalecimiento y promoción del proceso de validación y socialización de los valores organizacionales de Empresa Agroindustrial.
- 6.4 Que se asignen los fondos económicos necesarios para la implementación del plan de comunicación y socialización de los valores organizacionales y que esto favorezca su conocimiento e internalización adecuada.
- 6.5 Que durante la validación y socialización de los valores organizacionales de Empresa Agroindustrial, se asegure el involucramiento de todos los colaboradores, a través de un proceso de comunicación en cascada que favorezca el conocimiento, internalización y compromiso con los mismos.

## II. BIBLIOGRAFÍA

Ábrego Cruz, E.E. *Compendio de lecciones básicas de ética para futuros profesionales*. 105 p.

Barrio M., J.M. *Cómo formar la segunda naturaleza. Notas antropológicas acerca de la educación de los hábitos*. Estudios sobre Educación. Universidad de Navarra. 2007, ESE 18 No.13, 7-23 p.

Burgos, J. M. (2010). *Antropología Breve*. Madrid, España: Ediciones Palabra, S.A.

Ceballos, V. (2013). *Fomentar valores corporativos es esencial para la empresa*. El Empleo: Mundo empresarial / 20 de agosto de 2013. Recuperado de <http://www.elemplo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>Fomentarvalores corporativos es esencial para la empresa

Cruz Rivas, H. (2018). *Ética empresarial: pasar de las buenas intenciones a la gestión*. Blog de Management (11.Sept.2018) Cátedra Carlos Llano – UP IPADE

Horacio Martínez H. (2005). *La ética empresarial al comienzo del nuevo milenio – Una aproximación bibliográfica y pedagógica*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana, IHS. Documentos Administrativos No. 2. 119 p.

Lemus, J. *Tipos de Empresas en Guatemala*. Recuperado de <http://www.pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/estructura-legal/comparativos-entre-estructuras-legales/236-tipos-de-empresas-en-guatemala>

Llano Cifuentes, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. 1ª. Edición, 3ª. reimpresión. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.

Llano Cifuentes, C. (2018) *La ética, tan polémica como necesaria*. Cátedra Carlos Llano UP-IPADE. Blog de Management (21-ago-2018). Publicado originalmente en la revista ISTMO, 1º. de noviembre del 2000.

Núñez Pliego, J. M. (2018). *El trabajo ético es un buen trabajo*. Revista ISTMO el 29 de marzo, 2016. Blog de Management (16 Julio 2018). Cátedra Carlos Llano – UP IPADE.

Tipos de Empresas. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

Torres Hernández, Z. (2014). *Introducción a la ética*. México, D.F. Grupo Editorial Patria. 1ª. Edición Ebook. 33 p.

Trigo, T. (2017). *Moral de las personas: las virtudes*. Universidad de Navarra, Facultad de Teología-Instituto Superior de Ciencias Religiosas. EUNSA. 1ª. Edición. 274p.

Yepes Stork, R. (1996). *Fundamentos de la Antropología: Un ideal de la excelencia humana*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

III. ANEXOS

ANEXO # 1

<b>RRHH</b>	<b>ENCUESTA DE VALORES EMPRESARIALES</b>
-------------	--

**ESTIMADO COLABORADOR**

*A continuación, encontrará unas preguntas en relación a nuestros valores organizacionales, las cuales agradeceremos las responda pues con la información proporcionada, estará contribuyendo a un valioso proceso de nuestra empresa*

Los valores actualmente definidos para nuestra empresa son los siguientes:

<input type="checkbox"/>	<b>INTEGRIDAD</b>	<input type="checkbox"/>	<b>ENFOQUE AL CLIENTE</b>	<input type="checkbox"/>	<b>DESARROLLO DIGNO DEL COLABORADOR</b>
<input type="checkbox"/>	<b>EFICIENCIA</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MEJORA CONTÍNUA</b>	<input type="checkbox"/>	<b>SOCIALMENTE RESPONSABLE</b>

1. ¿ Conocía esta lista de valores como los valores de nuestra empresa ?

**NO**                       **SI**                       **Algunos**

Favor marcar cuáles conoce

*Si su respuesta es SI, puede indicar ¿ cómo tuvo conocimiento de ellos ?*

---

2. ¿ Considera que estos 6 valores cubren los requerimientos para guiar la conducta de los colaboradores y la propia en nuestra empresa ?

**SI**                       **NO**

*Independiente de cuál fue su respuesta, puede indicar ¿ Por qué ?*

---

3. ¿ Conoce cómo esta definido c/u de los valores de nuestra empresa ?

**NO**                       **SI (Todos)**                       **SI (Algunos)**

*Si su respuesta es "algunos", puede indicar ¿de cuáles conoce ya su definición?*

---

4. ¿ Consideras que se debería revisar la definición de estos valores de nuestra empresa ?

**SI**                       **NO**

*Algún comentario al respecto:*

5. ¿ Tiene alguna sugerencia para el proceso de socialización de los valores de la empresa a los colaboradores ?

---

Entrevista realizada por:	Fecha:
---------------------------	--------

---

## ANEXO # 2

### MATERIAL DE VALORES EMPRESARIALES PARA ENTREVISTA

 <p><b>VALORES EMPRESARIALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● INTEGRIDAD</li><li>● ENFOQUE EN EL CLIENTE</li><li>● MEJORA CONTÍNUA</li><li>● EFICIENCIA</li><li>● SOCIALMENTE RESPONSABLE</li><li>● DESARROLLO DIGNO DEL COLABORADOR</li></ul>
---	--

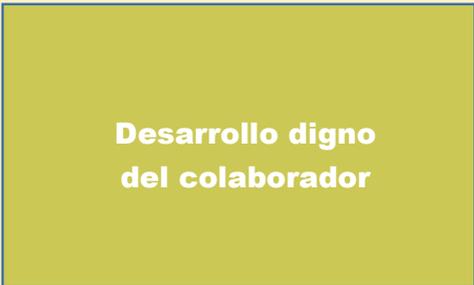
 <p><b>Integridad</b></p>	<p><b>INTEGRIDAD</b></p> <p>Hacer lo correcto de acuerdo a los principios establecidos</p>
---	--

 <p><b>Servicio al cliente</b></p>	<p><b>SERVICIO AL CLIENTE</b></p> <p>Estamos comprometidos en satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes y consumidores con nuestros productos y servicios.</p>
---	---

 <p><b>Mejora continua</b></p>	<p><b>MEJORA CONTÍNUA</b></p> <p>Compromiso adquirido para optimizar constantemente en todo sentido los procesos que están relacionados a cada una de nuestras actividades</p>
---	--

 <p><b>Eficiencia</b></p>	<p><b>EFICIENCIA</b></p> <p>Utilización apropiada y responsable de los recursos intelectuales, físicos y materiales a disposición para la sostenibilidad de la empresa</p>
---	--

 <p><b>Socialmente responsable</b></p>	<p><b>SOCIALMENTE RESPONSABLE</b></p> <p>Es la toma de decisiones en los negocios con apego a la ética y al respeto de la legalidad, una conducta que practicamos todos los que conformamos la empresa</p>
---	--

 <p><b>Desarrollo digno del colaborador</b></p>	<p><b>DESARROLLO DIGNO DEL COLABORADOR</b></p> <p>Conscientes del valor del recurso humano para lograr los objetivos trazados, tenemos el compromiso que cada colaborador progrese de forma integral dentro de un ámbito digno y de respeto</p>
--	---

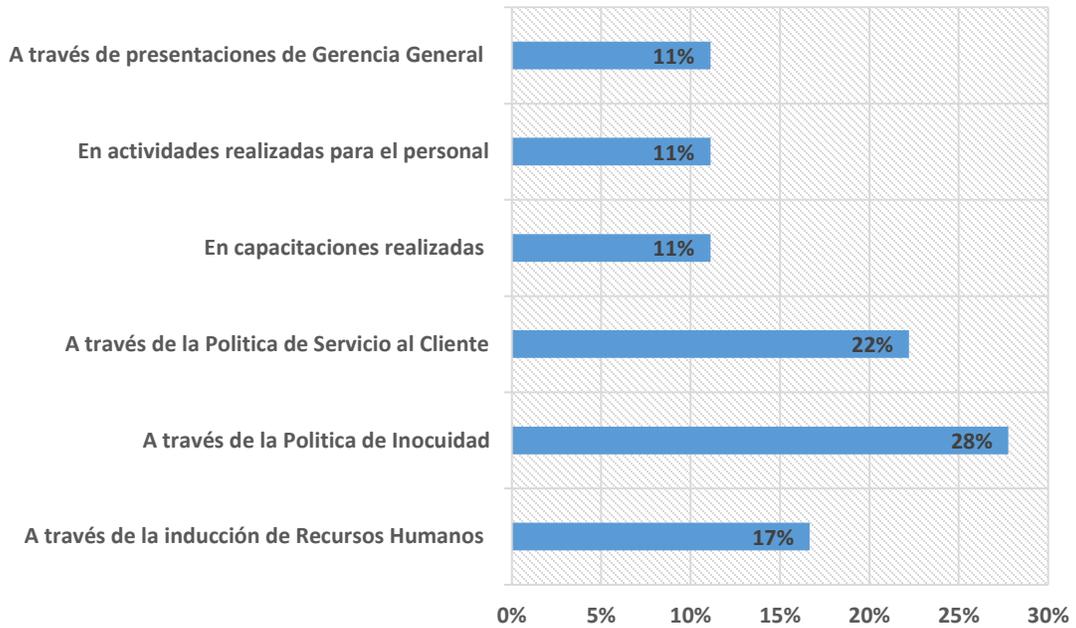
**ANEXO # 3**

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE VALORES EMPRESARIALES**

**PREGUNTA # 1**  
**¿ Conoce la lista de los 6 valores de la empresa ?**



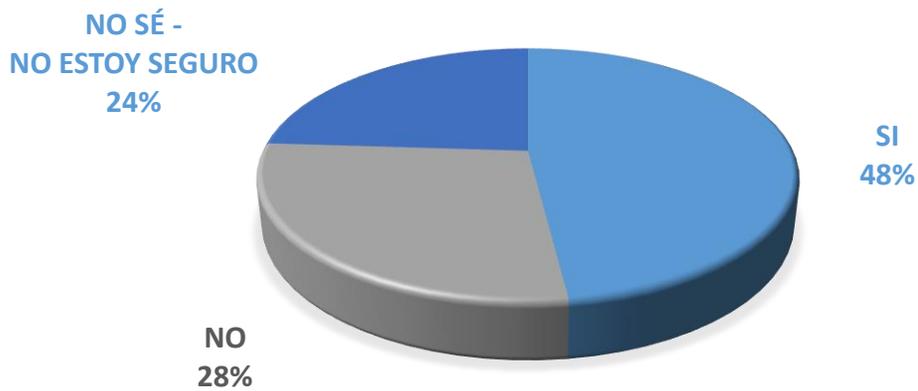
### ¿ Cómo tuvo conocimiento de los valores de la empresa ?



#### PREGUNTA # 2

¿ Considera que los 6 valores cubren los requerimientos de la empresa para guiar la conducta de los colaboradores ?

### ¿ LOS VALORES DEFINIDOS CUBREN LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA ?



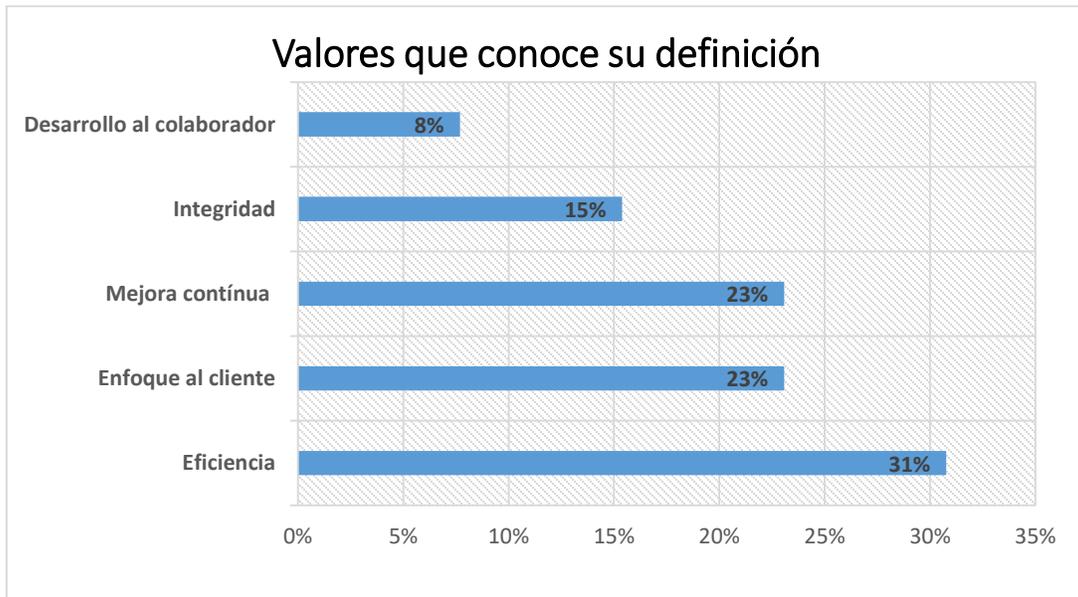
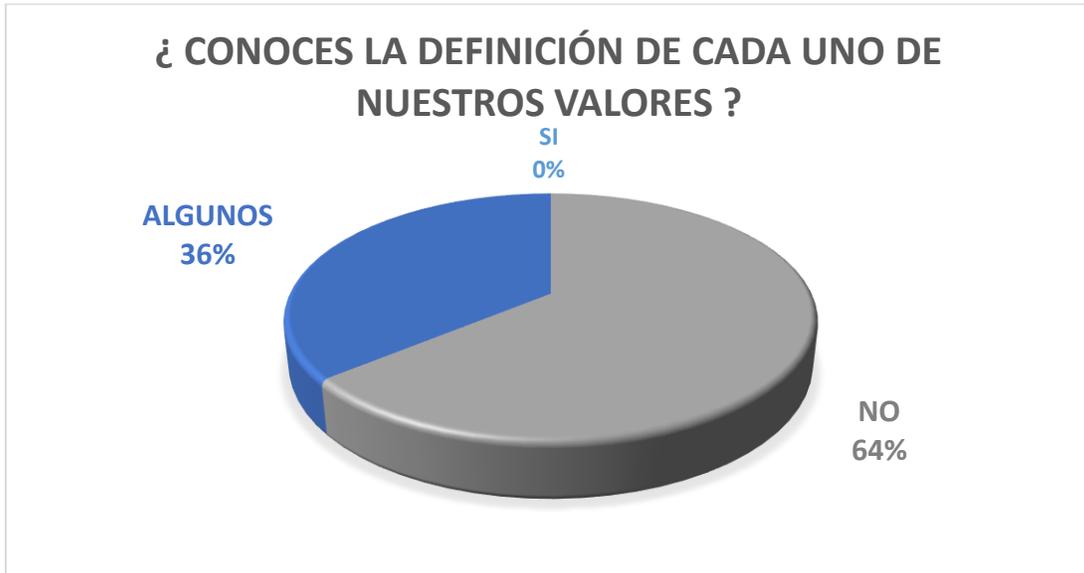
<b>¿ Por qué SI cubren los requerimientos de la empresa ?</b>
Ayuda a los colaboradores a trabajar con eficiencia y eficacia
Ayuda al rendimiento y éxito de la empresa
Considero que están los principales valores, algunos inculcados desde el seno familiar
Considero que sirven para orientar las decisiones, acciones o conductas de los colaboradores
Indican la forma en que debemos trabajar y nuestra actitud
Indican de manera general los valores generales que el colaborador debe cumplir o tener para beneficio de la empresa
Integridad, eficiencia y <i>responsabilidad</i> son valores personales y los otros 3 son valores dados por la empresa para lograr objetivos
Nos ayudan a tener un mejor desempeño, ser mejores personas dentro de la empresa y ante la sociedad
Nos dan un objetivo claro de los que nos pide la empresa y hacia dónde quiere llegar y ofrecer al pueblo de Guatemala
Permiten tener una visión clara de lo que la empresa espera de cada uno como colaborador y persona
Porque aglutinan los diferentes valores que a lo largo de nuestras vidas hemos adquirido, tanto a nivel personal como profesional
Porque dan a conocer los propósitos y compromisos de la empresa hacia las personas y empleados
Porque tienen enfoque al colaborador, cliente y sociedad
Son una guía para saber cómo comportarse dentro de la empresa

<b>¿ Por qué NO cubren los requerimientos de la empresa?</b>
Al menos que se aclare que la <i>responsabilidad, humildad y respeto</i> entre otros, estén englobados en los anteriores
Considero que falta <i>respeto, humildad y responsabilidad</i>
No fueron definidos atendiendo a las necesidades de la empresa
Porque hay muchos más valores los cuales son de mucha importancia, por ejemplo, <i>actitud positiva</i>
Porque no se tomó en cuenta a todo el personal para definirlos
Porque son muy amplios en su interpretación y tal vez agregaría el <i>compromiso</i>

<b>¿ Por qué NO SÉ o NO ESTOY SEGURO ?</b>
Porque esta no es la lista que conocíamos y fue definida por todos
Porque no los conocemos todos, algunos sí por las charlas
Porque no sé con exactitud cómo los está viendo la empresa
Porque realmente no conozco bien como están definidos

### PREGUNTA # 3

¿ Conoce cómo está definido cada uno de los valores de la empresa ?



**PREGUNTA # 4:**

**¿ Considera que se debe revisar la definición de cada uno de los valores de la empresa ?**



<b>¿ Por qué SI hay que revisarlos ?</b>
Para dar a conocerlo la definición exacta de los mismos (2)
Para poder darlos a conocer a todos los colaboradores (2)
Para darles la importancia debida
Para fortalecerlos y tenerlos en mente
Para poder agregar lo que les hace falta, por ejemplo, productividad a la <i>eficiencia</i>
Revisarlos para tenerlos claros
Sería excelente reforzar la definición de los valores para tenerlos más claros
Solo revisándose constantemente podemos tenerlos bien claros
El mundo cambia a cada momento y por lo mismo la percepción de los valores por la rutina diaria se va perdiendo, por lo que sería buenos revisarlos continuamente

<b>¿ Por qué NO hay que revisarlos ? / ¿ NO SÉ si hay que revisarlos ?</b>
No hubieron comentarios

COMENTARIOS O SUGERENCIAS PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LOS VALORES
Si hubiera una lista donde estén estas definiciones nos ayudaría
Dar ejemplos como aplicarlos
Me parece una excelente idea que se sigan socializando los valores de una manera dinámica
El capacitar o dar a conocer la definición de los valores para tener un mejor desempeño
Deberían dar charlas sobre los valores a los colaboradores operativos
Que se difundan nuevamente
Hacer un proceso formal para conocerlos mejor
Capacitaciones más interactivas para que sean más fáciles de recordar
Que se tengan en información más visible, por ejemplo, banners, en las TV en las cafeterías
Si pudieran poner banners o hacer dinámicas y actividades que sirvan de recordatorio
Lanzar alguna campaña para recordar cuáles son nuestros valores, inclusive con materiales promocionales
Colocarlos impresos en las playeras de los auxiliares
Colocarlos como descansadores de pantalla en las computadoras
Pasarnos presentaciones con nuestros gerentes
Volverlos parte de nuestro entorno de trabajo
Si, definirnos a nosotros como parte importante de la empresa y entender que somos un todo del cual depende cada uno de nosotros para comprometernos en aplicar todo el tiempo estos valores
Debería de darse retroalimentación en la importancia de éstos valores a todos los miembros de las agencias que son los que tienen contacto directo con nuestros clientes
No tengo sugerencias pues Recursos Humanos ha hecho un excelente trabajo con todos los temas, la forma de informarlos ha sido siempre muy clara. Que lo sigan haciendo como hasta ahora







