

Universidad de los Andes
Facultad de Administración
MBA Executive

Proyecto de Grado

“Administración Basada en Virtudes”

Luis Miguel Patiño Galán
Ricardo Vargas Briceño

Asesor: Gustavo González

Tabla de Contenido

Prefacio.....	4
Introducción.....	5
1. Las Virtudes.....	8
1.1. Definición de Virtud.....	8
Del diccionario.....	8
Del latín "Virtus".	8
Del Griego.....	9
Cicerón.....	9
San Agustín.....	10
De la Biblia.	11
Confucio.....	11
Aristóteles	12
Santo Tomás.....	14
Sagrado Corán.....	15
Budismo	15
Islam.....	16
Nicolás de Maquiavelo.....	16
1.2. Esfuerzo por encontrar ideas comunes en estas definiciones.....	16
1.2.1 La virtud debe ser una disposición habitual.....	16
1.2.2 La adquisición de la condición de virtud debe ser voluntaria.....	17
1.2.3 La práctica produce un resultado deseado.	18
1.2.4 La virtud hace de la vida una experiencia positiva.	18
1.3. Extensión del ser virtuoso a las organizaciones.....	19
2. Las Cuatro Virtudes Cardinales.....	21
2.1. Prudencia.....	21
2.1.1. Definición.....	21
2.1.2. Requisitos para desarrollar la prudencia	23
2.1.3. Capacidades que se desarrollan con la prudencia.	23
2.1.4. Vicios por exceso y por defecto.....	24
2.1.5. La prudencia en la gestión.	25
2.2. Justicia.....	27
2.2.1. Definición.....	27
Justicia Distributiva	29
Justicia Conmutativa	29
Justicia Legal.....	29
2.2.2. Requisitos para desarrollar la justicia	29
2.2.3. Capacidades que se desarrollan con la justicia	30
2.2.4. Vicios por exceso y por defecto.....	30
2.2.5. La justicia en la gestión.....	31
2.3. Fortaleza.....	34

2.3.1. Definición.....	34
2.3.2. Requisitos para desarrollar la fortaleza	36
2.3.3. Capacidades que se desarrollan con la fortaleza	37
2.3.4. Vicios por exceso y por defecto.....	37
2.3.5. La fortaleza en la gestión.	37
2.4. Templanza	39
2.4.1 Definición.....	39
2.4.2. Requisitos para desarrollar la templanza	40
2.4.3. Capacidades que se desarrollan con la templanza	40
2.4.4. Vicios por exceso y por defecto.....	41
Por exceso	41
Por defecto.....	41
2.4.5. La templanza en la gestión.....	42
3. Competencias	43
3.1. Definición de Competencia.....	44
3.2. Aplicación de un sistema de competencias.....	45
3.3. Modelo KSAO	46
3.3.1. Conocimiento.....	46
3.3.2. Habilidades.....	47
3.3.3. Capacidades	47
3.3.4. Características de Personalidad.....	48
3.4. Modelo de Inteligencia Emocional.....	48
3.5. Competencias consideradas claves en el Líder.....	50
3.6. Relación entre Competencias y Virtudes.....	50
3.7. Aproximación a un Test sobre las virtudes	51
4. Conclusiones.....	53
Bibliografía.....	54

Prefacio

Hablar de ética y moral dentro de las organizaciones parece ser un tema limitado a ciertos círculos académicos e intelectuales, dentro de las empresas es más corriente mencionar los casos no éticos que los casos éticos, parecería a primera vista que estructurar una firma en una arquitectura basada en virtudes y valores es contraria al fin mismo de “las empresas deben ganar y ganar dinero”.

No somos filósofos, ni estudiosos de la moral o la ética, no estamos en contra del capitalismo, el cual consideramos motor del desarrollo; nuestra orientación religiosa no es importante, este documento no está escrito para el lector creyente, simplemente somos profesionales de carreras no relacionadas: el mercadeo y la ciencia militar que queremos darle una cabida relevante al tema de las virtudes dentro del ámbito de la administración moderna.

¿Creación de valor o creación de valores? Esta disyuntiva no tiene porqué ser excluyente, a través de este trabajo veremos cómo se puede crear valor a través del alto desempeño del ‘talento humano’ al tiempo que se crean valores a través de las virtudes

Este documento se convierte así en una plataforma para posteriores discusiones sobre la relevancia de las virtudes en la administración. Planteamos una nueva forma de ver al líder como una persona más integral, que además de alcanzar objetivos se edifica como ser humano.

Introducción

La administración moderna está basada en resultados, en la evaluación del desempeño, en las evaluaciones de 360 grados, en la remuneración variable por cumplimiento de objetivos, llevando al empleado a buscar su supervivencia dentro de la compañía, a traducir todo su trabajo en un número, el cual significa qué tan bueno o qué tan malo es laboralmente, y sabe que de este número depende su permanencia en la empresa.

Las empresas hoy día implementan programas basados en resultados como “mata caritas” en el área de ventas, el cual busca eliminar el “sesgo” de evaluación de los jefes hacia sus subordinados, donde no importa qué tan buena persona sea, o qué tan querido es, sino cual es el nivel de ventas que es capaz de reportar. Este sistema de evaluación busca eliminar cualquier ruido diferente al resultado mismo.

El peligro en el que se puede estar incurriendo, es que estamos acabando con el sentido de pertenencia hacia las compañías, en el trabajo por convicción, en el trabajo con pasión; superar los índices de evaluación no es fácil pero tampoco es imposible. Contratar empleados que superen los indicadores de desempeño es cuestión de un buen procedimiento de selección, tiempo y presupuesto para una buena remuneración, pero contratar empleados convencidos, comprometidos y “con la camiseta puesta” es un reto muy diferente.

El empleado entiende que “las empresas no tienen corazón”, que no les importa lo que hayan realizado en el pasado, cuánto tiempo le hayan dedicado, cuantas actividades personales hayan sacrificado, si hoy no hay resultados, saben que están fuera de la empresa. La pregunta es ¿Hasta donde es capaz de llegar un empleado con tal de obtener ese resultado exigido?

Un vendedor que ha hecho su trabajo a conciencia, que ha implementado todos los programas correctamente, y su mercado no reacciona, no alcanza la cuota de ventas y sabe que de esto depende su permanencia en la empresa, posiblemente irá donde un cliente amigo y le pedirá que le reciba una mercancía para el cierre de ventas, que después hace la devolución.

El anterior problema planteado, tiene cierta similitud con el eterno problema ético y es si los individuos valen por lo que son o por lo que tienen. Cuando las personas valen por lo que tienen se pierde la esencia del individuo, lo que importa son los fines y no los medios, y cuando no importan los medios se pueden perder los valores.

El tener es inherente al ser humano, luego tener es un estado de virtud, pero el afán desmedido de tener es un vicio y esto aplica a los tres estados que plantea Polo: el tener corporal, el conocimiento y la virtud. Para estos tres niveles de tener aplica el pensamiento aristotélico del *Justo medio*.

No se puede menospreciar el deseo natural del ser humano por “tener”, de igual forma no se puede negar las ventajas que conlleva el orientar una organización al trabajo por resultados. Nuevamente Polo ilustra este punto cuando dice que descalificar las aspiraciones por tener es

un desatino. La evaluación y remuneración por resultados no es un desatino pero no hay que perder de vista y valorar las otras dimensiones del ser humano, como son el conocimiento intelectual y sus virtudes.

Por otro lado cuando *lo que importa del individuo es lo que es* y no lo que tiene, se está valorando su esencia, sus principios y sus valores, los resultados serán entonces una consecuencia de su actuar. Y es la sociedad, la familia y los compañeros, quienes valoran, respetan y estiman al individuo por lo que es, o lo rechazan temiéndole, ignorándolo o despreciándolo.

La nueva pregunta es: ¿Qué clase de líderes queremos formar en las organizaciones los admirados o los ignorados?

Regresando al planteamiento inicial, cuando el empleado es valorado únicamente por sus resultados, se le está obligando a concentrarse en el fin olvidando los medios. Alcanzar la meta cueste lo que cueste: Nuevo problema ético.

Lo que se mide es lo que cuenta.

Para la sabiduría popular colombiana, se dice que “el vivo vive del bobo”. El vivo es aquel que logra los resultados sin importar los medios y el bobo es el que sigue el procedimiento y a veces no alcanza el objetivo; es triste cuando toda una cultura se basa en la exaltación del llamado “vivo”.

La administración moderna se olvida de la importancia del individuo, valorándolo únicamente por lo que es capaz de producir, por sus resultados, y solo los de hoy y los de mañana, el ayer parece ya no importar, ya no hay memoria en las empresas, las victorias pasadas entran al olvido.

Antes era normal que los empleados se jubilaran, ahora, cada día que pasa es más difícil; las empresas quieren sangre nueva, mentes con nuevas teorías, adaptadas a la nueva tecnología, con altos niveles de desempeño, y los que no se adaptan están destinados a desaparecer, entonces: ¿Dónde queda la experiencia? ¿Será que ya no se valora la sabiduría que da la edad?

Si fuera cierto que las empresas no tienen ni memoria ni corazón, estaríamos aceptando que los empleados asumieran una posición egoísta frente a la organización, buscando su beneficio individual antes que el beneficio de la empresa, cuando el beneficio debe ser mutuo.

La convivencia en sociedad, significa relación activa y comunicación entre sus individuos y esta interacción es la que exige ética, sin sociedad no hay ética, ¹ así mismo ocurre en las compañías, la convivencia de los funcionarios y empleados implica una relación ética entre

¹ Leonardo Polo, *Ética hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Unión Editorial, Madrid. 1977, Cáp. 3, Pág. 69. Ética y Sociedad.

ellos. El problema aquí, es si esta relación la define la compañía, o ésta permite que sean sus empleados quienes la definan.

A través de este trabajo se quiere plantear un enfoque humanista para la evaluación del desempeño basado en virtudes. Justificando así, que la administración moderna sí se puede edificar basada en las virtudes. Es un hecho que las virtudes como tales no pueden ser directamente medibles, además, el actuar éticamente hoy no garantiza para nada que mañana se continúe actuando éticamente. Todos los días se corre el peligro de cometer actos no éticos, día a día es necesario mantener un “stress ético”.

Como comenta Polo, el hombre no es virtuoso por cumplir a cabalidad con las normas, el que realmente lo es, las cumple sin dificultad, siente que las normas le dan libertad.

Como hoy día solo lo que se mide es lo que cuenta, es necesario que las virtudes entren a formar parte relevante de la evaluación de desempeño, que se tengan en cuenta durante la selección de personal, que sean claves en el momento de definir un ascenso, de lo contrario estaremos condenando a las empresas a pensar solo en el corto plazo.

¿Existe alguna compañía que no considere en su misión a sus empleados, a sus consumidores, a la comunidad y a sus inversionistas? Luego las empresas tienen un enfoque ético se hallen o no conscientes de ello. De ahí la importancia de que las empresas tengan una gerencia basada en virtudes, deben ser guiadas por líderes virtuosos.

El líder, gracias a su continuo trabajo sobre las virtudes, posee y refleja ciertos rasgos de personalidad que sí son medibles y predecibles. Y estos rasgos son los que hacen parte del modelo propuesto.

Consideramos que las virtudes son la esencia del individuo, y son las que permiten construir competencias y estas a su vez definen el desempeño.

Para entender un poco más sobre las virtudes, nos basaremos en las virtudes cardinales, siendo estas la justicia, la templanza, la fortaleza y la prudencia. ¿Cuáles son sus posibles combinaciones, qué pasa cuando están ausentes y qué cuando están en exceso? Todo en su justa medida.

Analizaremos diferentes modelos basados en competencias y cómo estas se interrelacionan con las virtudes.

1. Las Virtudes

1.1. Definición de Virtud

Del diccionario.

Disposición habitual del alma para las acciones conformes a la ley moral: ~ cardinal, cada una de las cuatro (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) que son como el fundamento de todas las virtudes morales; ~ moral, aquella cuyo objeto son las acciones morales del hombre; ~ teologal, cada una de las tres (fe, esperanza y caridad), cuyo objeto directo es Dios.

Del latín "Virtus".

Que es un derivado de "vir", que significaría "hombre". En efecto, en Roma existían dos clases de hombres muy diferentes entre sí, el "vir" y el "homo". Por simplificar, el "vir" se correspondería con el señor, el guerrero, el hombre libre, el que no es propiedad de nadie, y sí en cambio propietario de tierras, ganados, hombres, mujeres y niños. El "homo", en cambio, se correspondía con el esclavo, del que era prácticamente sinónimo. El "vir" vivía de la depredación de toda clase de bienes, entre ellos, de otros "viri" a los que convertía en "hómines". Bien está, por tanto, la denominación de "**Homo Sapiens**" para nuestro antepasado, si como muchos sospechan, era él el cazado y el devorado. Pero si los restos con los que se ha construido el eslabón corresponden al cazador-devorador, más propiamente se le debería llamar "**Vir Sapiens**".²

La "virtus" era el conjunto de comportamientos gracias a los cuales el "vir" podía mantenerse como tal. Y la falta de "virtus" era el conjunto de comportamientos que le podían hacer perder esta condición y que tenía que practicar en sumo grado cuando era sometido a la condición de "homo" o "servus". La "virtus" era, pues, el código de conducta del dominador, y la "humánitas" el código de conducta del dominado.

Este par de palabras, "virtus" y "humánitas" han contenido durante milenios las esencias de lo que hoy llamamos "la humanidad". Los cambios profundísimos de ésta nos dan la medida de cómo ha tenido que ir cambiando el significado de estas palabras, que se han mantenido invariables, como voces, mientras la realidad que denominaban iba dando giros copernicanos y cambiando de órbitas.

En efecto, para cuando Horacio dice "*Virtus in medio est*", la virtud está en el medio, o cuando Cicerón en un arranque de humildad confiesa: "*Homo sum, nil humanum a me alienum puto*", soy hombre, nada humano considero ajeno a mí, han tenido que cambiar muchísimo los valores de estas palabras. Y eso sólo era el principio. El cristianismo y la Revolución Francesa acabaron de consumir la fusión del hombre dominador y el hombre

² *El Almanaque*: <http://www.elalmanaque.com/noviembre/17-11-eti.htm>

dominado en una sola palabra, "hombre", dejando la de "señor" (heredera de "vir") como reliquia para usos protocolarios. Y la palabra "virtud" se ha llenado con los valores que corresponden a esta fusión del dominador y el dominado, con un predominio del dominado, como se desprende de la realidad y de la propia palabra elegida para denominar el nuevo producto de la fusión. Es oportuno señalar que de la misma raíz que "virtud" (de "vir") procede "virilidad".³

Del Griego.

La noción de virtud *αρετή* procede del término griego que significa: lo mejor, lo excelente, mérito, nobleza de espíritu, alteza, honor, gloria, etcétera. Vino a mentar toda excelencia, capacidad o potencialidad propia del hombre o de naturaleza moral, como una capacidad uniforme o continuada que da lugar sólo a acciones permanentes.⁴

Las personas virtuosas están en una constante búsqueda de la perfección, cuentan con una fuerza interna que los impulsa a la autorrealización y al cumplimiento, si esta es la forma de pensar de estas personas, su actuar resulta previsible y permanente; en consecuencia la virtud es lo que garantiza personas previsibles, no automáticas ni mecánicas⁵. "La virtud es excelencia".⁶

En la historia de la filosofía encontramos cinco definiciones: 1) Capacidad para cumplir una tarea o función del alma representada por Platón; 2) Hábito o disposición racional constante (representada por Aristóteles); 3) Capacidad de cálculo utilitario (representada por: Epicuro, Telesio, Hume, y el utilitarismo inglés de Bentham, James Mill, John Stuart Mill); 4) Sentimiento o tendencia espontánea (representada por Shaftesbury en el siglo XVIII, Hutchinson con el concepto de "sentimiento moral", Adam Smith con el de "simpatía" y Rousseau con el de "virtud natural"); y finalmente 5) Esfuerzo (representantes: Rousseau y Kant).⁷

Cicerón

"Virtud es un hábito del alma conforme a la condición de nuestra naturaleza y a la razón"⁸

³ *El Almanaque*: <http://www.elalmanaque.com/noviembre/17-11-eti.htm>

⁴ *Hemeroteca Virtual ANUIES*, Vol. 13 Núm. 1, Primavera 1998, "Los valores y la escuela" - **María Isabel Marcotegui Angulo**.

⁵ Comentado por el Profesor Gustavo González durante el curso de Ética del E-MBA 2000

⁶ Alejandro Llano, **La vida Lograda**, Barcelona, Ariel, 2002, Pág. 120s

⁷ *Hemeroteca Virtual ANUIES*, Vol. 13 Núm. 1, Primavera 1998, "Los valores y la escuela" - **María Isabel Marcotegui Angulo**.

⁸ *De inventione rethorica*, 2, 53, citado en el pasaje de *Contra Iulianum*, 3, 4, 19

San Agustín

A pesar de que algunos autores señalan que Agustín califica de verdadera virtud solamente a la virtud sobrenatural, excluyendo de ella la virtud de los paganos, se intentará mostrar aquí que el concepto Agustiniiano de virtud es flexible, y que es también aplicado en algunos casos a las virtudes morales naturales que todo hombre puede poseer, incluidos, obviamente, los paganos. Así, por ejemplo, el mismo Agustín se refiere también a la virtud en el plano natural, cuando habla de la virtud perfecta: "la virtud que ahora posee el hombre es perfecta en el sentido de que su perfección incluye el verdadero conocimiento y la confesión humilde de la misma imperfección. Esta pequeña justicia, perfecta en la medida que lo consiente esta flaqueza, es perfecta cuando no deja de comprender lo que le falta". ²

Más explícitamente dice que (1) "la verdadera virtud consiste, por tanto, en hacer buen uso de los bienes y de los males y en referirlo todo al fin último, que nos pondrá en posesión de una paz perfecta e incomparable". (2) Sin embargo, en otro sitio dice que "la virtud verdadera es un don de la gracia, y no porque lo sea de nombre, sino porque lo es en realidad", con lo que parece referirse a la virtud en el plano sobrenatural.

Hay un paralelismo entre una y otra virtud, y que el motivo más profundo del rechazo a la virtud de los paganos es la falta de rectitud de intención, no la falta de fe. Es verdad que el Obispo de Hipona pensaba que - en sentido estricto - la **verdadera virtud** es la sobrenatural, pero eso no presupone ningún rechazo a la virtud de los que no tienen fe, ni tampoco a la virtud natural.

S. Agustín define virtud: es la constancia y facultad en el obrar bien, que procede de la bondad interior del hombre virtuoso.

En la Suma Teológica se da la siguiente definición de virtud: "Bona qualitas mentis, qua recte vivitur et qua nemo male utitur". (Buena cualidad del espíritu, por la cual se vive rectamente, de la cual nadie puede usar mal). ¹⁰

Esta cualidad no procede de un instinto sino que se la da el hombre a sí mismo cuando le hace justicia a la realidad. Para lograr la virtud se necesita un esfuerzo de la razón, de la voluntad y de la libertad; en el sentido de que la libertad se inclina por el bien que quiere la voluntad sacado de la verdad que ha captado la razón. ¹¹

El hombre es virtuoso si se deja dominar, dirigir, por el bien en toda su amplitud (no por bienes parciales) y por la realidad que por ser realidad es verdadera y tiene un bien.

La virtud moral se adquiere en la actividad humana libre por medio del ejercicio repetido de actos buenos y no sólo con la simple reflexión o instrucción de los valores morales. Dicho de otra forma la virtud forma un hábito.

² *Contra duas epistolas pelagianorum*, 3, 7, 19.

¹⁰ *Servicio Católico*, www.servicato.com - Curso de Teología, Tema 41: Virtud y Vida Moral. – Naturaleza de la Virtud

¹¹ Ídem.

Para vivir la virtud se necesita:

El normativismo de la verdad (que enuncia sus dictados en imperativo)

El *rationabile obsequium* (dejarse dominar por la verdad)

La elección voluntaria.

La virtud imprime a la voluntad una progresiva firmeza en la realización del bien, y a la persona un carácter entero y constante. La voluntad, por influencia de la virtud, se siente pronta e inclinada a obrar el bien.

La virtud se diferencia del acto bueno por ser una cualidad permanente, una disposición y una inclinación duraderas; esta cualidad lleva a realizar los correspondientes actos buenos (*habitus operativus*).

Las facultades naturales del hombre (FN) y las virtudes (V) coinciden en que ambas llevan al acto pero se diferencian:

Las FN brotan de la misma naturaleza, las V se añaden a estas.

Las FN pueden realizar actos buenos o malos; las V sólo inclinan a los buenos.

Las FN son una capacidad para realizar los actos correspondientes; esta capacidad es moralmente indeterminada y puede usarse en distintas direcciones. Las V señalan un camino y dan facilidad e inclinación para el bien, se interiorizan de tal manera que ahorran tiempo en el actuar, no se pierde pensando qué hacer o qué camino coger.

La V ocupa un lugar intermedio entre la FN y el acto y hace que la FN pase a su acto bueno correspondiente.

La V es un hábito moral que tiende a los actos buenos; no todos los hábitos son V. Los vicios son hábitos que tienden a actos malos. ¹²

De la Biblia.

¿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. ¹³

Confucio.

¹² Servicio Católico, www.servicato.com - Curso de Teología, Tema 41: Virtud y Vida Moral. – Naturaleza de la Virtud

¹³ *Sabiduría* 8, 7.

Cuando Confucio fue al oeste quiso obsequiar ejemplares de sus obras a la Casa Real de Chou. Un discípulo le aconsejó: "He oído que allí vive un viejo bibliotecario ya retirado, llamado Lao-Tzu (Maestro de Chuang-Tzu, fundador del taoísmo y autor del Libro del Tao (Tao-te King). Si tu propósito es lograr que esos libros sean aceptados en la Biblioteca, lo mejor será ir a verlo para obtener su recomendación". Confucio encontró buena la idea y al punto hizo una visita a Lao-Tzu. Éste recibió el proyecto con mucha frialdad. Semejante acogida no impidió a Confucio desenrollar sus libros. Lao-Tzu lo interrumpió: "Esto nos va a quitar mucho tiempo. Dime la sustancia del asunto. A lo que respondió Confucio: "La sustancia es virtud y benevolencia". "¿Podrías decirme, repuso Lao-Tzu, si esas cualidades son innatas en el hombre?". "Claro que lo son", afirmó Confucio. "Recuerda el proverbio acerca del caballero: sin benevolencia no prospera; sin virtud no puede vivir. Ambas forman parte de la verdadera naturaleza humana". "¿Y qué quieres decir con virtud y benevolencia?" Preguntó Lao-Tzu. "Un corazón recto; un afecto general e imparcial a todos los hombres por igual", contestó Confucio. "Hum, lo segundo suena un poco peligroso. Postular un afecto igual a todos los hombres es una exageración; Decidir de antemano que se les va a amar con imparcialidad, es ya tomar partido, ser parcial. Si de verdad quieres que los hombres no pierdan sus cualidades innatas, lo mejor que podrías hacer es estudiar cómo el cielo y la tierra prosiguen su eterna carrera, como el sol y la luna preservan su luz y las estrellas sus filas compactas, cómo viven los pájaros y los animales, cómo árboles y arbustos cambian de estación en estación. Así aprenderás a conducir tus pasos según el ritmo secreto del poder interior y podrás caminar el camino que camina la naturaleza. Pronto llegarás a un estado en el cual no tendrás necesidad de ir de aquí para allá, predicando virtud y benevolencia como los pregoneros de pueblo que nos aturden golpeando sus tambores y preguntando si alguien ha visto al niño perdido. ¡Lo que tu haces con tu prédica es partir en dos la naturaleza humana!" ¹⁴

Aristóteles

“Llamamos virtud humana no a la del cuerpo, sino a la del alma... Pero también debe creerse que en el alma hay una parte fuera de la razón y contraria y que se le opone... Y la parte irracional es doble: la vegetativa, que no participa de la razón de ninguna manera, y la concupiscente y apetitiva en general, que participa de ella en algún modo, en cuanto la escucha y la obedece Y si también a esta debe llamársele racional, entonces será doble lo racional: el uno por excelencia y en sí mismo, y el otro como el hijo que escucha al padre. Por lo tanto, según tal diferencia se distingue también la virtud: en efecto, llamamos a las unas dianoéticas (intelectuales), y a las otras éticas (morales). Dianoéticas: la sabiduría, la inteligencia, la prudencia. Éticas: la liberalidad, la templanza, etc.” ¹⁵

La definición de virtud y el justo medio.

Aristóteles distingue dos clases de virtudes del alma:

La virtud intelectual, que supone nuestra habilidad de pensar.

¹⁴ Extractado de “El punto de partida” por Zhuang-ze, textos escritos diez siglos antes de la Hégira. http://www.webislam.com/numeros/2001/07_01/Articulos/%2007_01/Punto_partida.htm

¹⁵ *Aristóteles*, *Ética Nicomaquea* I, 13

La virtud moral, que se refiere al actuar correctamente de acuerdo con la razón.

Ahora bien, la virtud moral no nos es dada por la naturaleza, aunque tampoco se opone a ella. Más bien, la naturaleza nos proporciona la capacidad para adquirir esta virtud a través del entrenamiento adecuado. Así, una persona se hace justa a través de la realización de actos justos. Las virtudes como la moderación y el valor, por ejemplo, no son innatas, sino que se cultivan y perfeccionan a través del desarrollo de hábitos específicos. ¹⁶

La virtud no es innata, los seres humanos no nacemos siendo virtuosos, pero como al igual que los buenos y los malos hábitos, las acciones virtuosas se aprenden desde la temprana edad, sin querer esto decir que personas con hábitos ya definidos, no los puedan adquirir, les cuesta más trabajo pero pueden. Por ejemplo, un niño quien desde sus primeros años lo ha tenido todo, difícilmente entenderá el valor de la templanza y nunca le encontrará un sentido práctico a la vida, si todo lo tengo, nada aprecio, es el sacrificio con el que se educa a un hijo lo que le da templanza: temple el carácter.

Para aclarar un poco más lo que significa la virtud moral, Aristóteles dividió la personalidad (el alma) humana en tres elementos:

las pasiones
las facultades, y
Los estados del carácter.

Las pasiones incluyen las emociones, tales como la ira y el miedo, mientras que las facultades suponen la habilidad para sentir tales emociones. Como la ira y el miedo, o sus facultades respectivas, no son, en sí mismas merecedoras de elogio o reprobación, Aristóteles concluyó que la virtud moral debía descansar en el estado del carácter.

La virtud moral aristotélica se encuentra en el estado del carácter que permite a las personas realizar sus funciones buscando el punto intermedio entre extremos opuestos de excesos o deficiencias, esto es el **Justo Medio**.

Ahora bien, un acto virtuoso, no garantiza el que una persona sea virtuosa. La persona virtuosa debe disfrutar el serlo, el individuo virtuoso elige el ser virtuoso y no se lamenta por ello. La virtud, en sí misma, supone su propia recompensa.

Otras condiciones para la virtud suponen, que el individuo sepa lo que está haciendo, que esta acción haya sido elegida consciente y deliberadamente y que se realice por la acción misma. Finalmente, la acción realizada no debe ser un incidente aislado, sino más bien una manifestación de un estado perdurable del carácter. Así, un donativo no hace a una persona caritativa. Tampoco lo es si se efectúa para crear una reputación o para lograr una reducción de impuestos.

¹⁶ Patiño G., Susana, **El profesor como transmisor de valores**, Editado por el ITESM Campus Monterrey Centro de Valores Éticos, México, 1994 Pág. 69-71
<http://www.mty.itesm.mx/dhcs/centros/cvep/fundamentos/aristoteles.html>

De acuerdo con Aristóteles, el acto de dar, debe ser realizado por sí mismo.

La virtud no se aplica a todas las actividades, y el justo medio no existe para todo tipo de comportamiento. Se puede beber o comer con moderación, pero no se puede robar, matar o cometer adulterio con moderación; tampoco se puede establecer el justo medio para el odio, la envidia o el rencor. Estas últimas actitudes y comportamientos son malos en sí mismos.

Falikowski (1990) nos ofrece algunos ejemplos de las virtudes que Aristóteles presenta en su "Ética Nicomaquea"; Virtudes que representan el justo medio así como los vicios que nos indican los extremos opuestos de excesos o deficiencias. El valor, por ejemplo, es la virtud entre los vicios de la cobardía y la osadía estúpida; la modestia es el justo medio entre el apocamiento y la desvergüenza; la indignación justa, es la virtud entre la envidia y la malicia mientras que la aspiración es el punto medio entre la ambición y la pereza.

Aristóteles define el bien no tanto en función de seguir un sistema de principios últimos, o de obedecer reglas, o calcular las consecuencias agradables, sino más bien en términos de la excelencia humana. Se vive una buena vida, o se vive bien, al desarrollar un estado particular del carácter que predispone a elegir el justo medio entre la deficiencia y el exceso, la primera (la buena vida) es la ofrecida por el modelo de comodidad y bienestar contemporáneo y la segunda (vivir bien o vida buena) es el ideal socrático.

La noción de "virtud" aristotélica ha sido interpretada de dos maneras: Una hace referencia a una virtud psíquica que debe entenderse como comportamiento o modo de ser con respecto a los afectos y además, como una disposición firme de la voluntad de autogobierno (autotélica) para elegir acertadamente entre los sentimientos como resultado de la deliberación. En otro sentido, la virtud esta relacionada con el "Bien" -no en el sentido de aquello a lo que tendemos- sino en el sentido de aquello para lo que algo existe, y supone, en primer lugar, que los seres humanos son, como las demás cosas del mundo, en razón de que tienen una "función" (*ergon*) o tarea que les es peculiar, y en segundo lugar, la vida de acuerdo al bien consistiría en el desempeño cabal de esa función.

Con este planteamiento aristotélico, se nos cuestiona fuertemente el porqué a veces obramos mal, ¿son acciones deliberadas? O por el contrario ¿es por desconocimiento? Aristóteles propone, en primer lugar, el no hacer daño ni a nosotros ni a los otros, buscar en nuestro interior el sentido del bien. Una vez determinado y obtenida esa deliberación, actuar firmemente de acuerdo con esos principios. Por otro lado, Aristóteles propone entender el fin de las cosas, para qué fueron creadas, cuál es su función y debemos obrar de acuerdo con esta función.

Santo Tomás

Sostenía, sin apartarse esencialmente de la definición agustiniana, que la cualidad debía ser sustituida por el hábito. De ahí su definición de la virtud: como género próximo se indica que la virtud es un hábito; como diferencia específica, que es un buen hábito; como sujeto, que lo es de nuestras almas; como la que distingue del vicio, que es algo mediante lo cual vivimos

derechamente; como diferencia de otros hábitos, que, al modo de la opinión, pueden conducir tanto al bien como al mal, que nadie puede abusar de ella, y como expresiones que designan el carácter a veces infuso de la virtud, que Dios la produce a veces en nosotros sin nuestra intervención. Suprimido este último miembro de la definición, dice Santo Tomás, el resto es común a las virtudes infusas —o virtudes sobrenaturales que sólo la gracia produce en nosotros— y a las virtudes adquiridas —o virtudes que proceden de la razón humana ¹⁷

Sagrado Corán

Dijo Allah, Altísimo sea:

“Y colaborad en la virtud y en el temor de Allah.” (La mesa servida /2)

"Juro por la tarde que el hombre está perdido excepto los que creen, actúan rectamente y se aconsejan en la verdad y la paciencia." (La tarde /1-3).

Budismo

“Para poder alcanzar el estado de iluminación, toda la práctica necesaria a seguir está incluida dentro de los seis paramitas:

- Generosidad: Necesitamos disponer de bienes materiales para desarrollar el darma ¹⁸ y éstos se consiguen gracias a la práctica de la generosidad.
- Moralidad o comportamiento ético adecuado: El cuerpo perfecto, también necesario para el darma, se obtiene como consecuencia de la ética o moralidad.
- Paciencia: Para conseguir la felicidad de los demás también precisamos desarrollar la paciencia, de forma que no devolveremos a nadie el sufrimiento que puedan causarnos.
- Entusiasmo: Es imprescindible completar aquellos trabajo o tareas positivas que empecemos y esto podemos conseguirlo con la práctica del entusiasmo.
- Concentración: Necesitamos que nuestra mente esté libre de engaños y para ello es necesario desarrollar concentración.
- Sabiduría o comprensión de la Vacuidad: Debemos conocer también y sin ningún error cual es el camino correcto, qué es lo que hay que abandonar y qué es lo que hay que practicar.

Para seguir el camino de la iluminación, un día tras otro, una vida tras otra, es preciso poseer renacimientos afortunados, que, a su vez, se consiguen gracias a la práctica de los paramitas”.¹⁹

¹⁷ Cfr. *S. theol.*, II, q. 55

¹⁸ Darma: Enseñanza y camino espiritual que nos mantienen alejados del sufrimiento. La segunda de las tres joyas del refugio budista.

¹⁹ Gueshe Lobsang Tsultrim, “Vida y Enseñanzas de un Lama Tibetano”, Ediciones Dharma, Pág. 85 y ss.

Islam

El Islam recoge todas las virtudes morales conocidas y, con un sentido de equilibrio y proporción, les asigna a cada una de ellas un lugar y una función adecuada en el esquema global de la vida. . Invoca a la gente no sólo para que practiquen la virtud sino para que establezcan la virtud y erradiquen el vicio; para que busquen el bien y rechacen el mal. ²⁰

Nicolás de Maquiavelo.

La virtud según Maquiavelo se compone de aquellas cualidades que capacitan a los hombres para alterar lo que el destino parece depararles. Solo puede vencer la virtud sobre la fortuna si los hombres movilizan todas sus cualidades.

Para Maquiavelo las virtudes más importantes del gobernante son la astucia y la fuerza: “.. debe ser astuto como el zorro y fuerte como el león” ²¹ Debe procurar en todo momento utilizar cualquier recurso para mantenerse en el poder. Puede hacer uso de la moral cristiana, pero cuando esto suponga un obstáculo el zorro debe dejar paso al león y utilizar todos los medios a su alcance.

El bien y el mal desde el punto de vista de Maquiavelo se definen en función del mantenimiento del poder.

Todos los medios que permitan mantener el poder son buenos y malos los que lo dificultan. La justicia ocupa un lugar secundario respecto a la astucia y la fuerza. El príncipe debe resistir la tentación a actuar según lo que debería ser en vez de según lo que es, en caso contrario perderá el poder debido a la maldad y ambición de los que le rodean.

1.2. Esfuerzo por encontrar ideas comunes en estas definiciones.

De las definiciones presentadas, en algunos casos más que definiciones conceptos, se intentará presentar ideas que finalmente podrían contribuir a contextualizar la noción de virtud vista en los autores y corrientes de pensamiento anteriormente citados.

1.2.1 La virtud debe ser una disposición habitual.

De un lado se encuentra la disposición, es decir la actitud consciente, la decidida y férrea voluntad por adquirir una capacidad, y de otro la repetición de una acción que finalmente se interiorice y se convierta en un comportamiento deseado: Un hábito. Esto es lo que diferencia a los actos virtuosos de las personas virtuosas. No es esporádica, es una condición cotidiana, diaria. El desarrollo de la virtud requiere práctica permanente, se fortalece con la experiencia

²⁰ The religion of Islam - http://www.iad.org/Spanish/Bro_sp/sp_moral.html

²¹ Liceus – El portal de las Humanidades – Filosofía 4º Humanidades Apuntes - <http://www.liceus.com/cgi-bin/ac/pu/5003.asp>

y con las vivencias o conocimientos de los hechos o en la sabiduría práctica. Exige del individuo sentido de perfección, de excelencia humana, la cual debe conseguir con el análisis de los hechos, cuáles sus causas y sus efectos y de esta reflexión, derivar una conducta a seguir.

1.2.2 La adquisición de la condición de virtud debe ser voluntaria.

Es fundamental comprender que una virtud se adquiere, no es innata, no expresa obligación sino espontaneidad o decisión de comportarse como tal. Sin embargo la disposición a la virtud si puede ser innata, debe nacer del alma. El hombre se inclina a ser virtuoso, en términos generales sabe que su felicidad está en perseguir el bien y un camino de conseguirlo es con hábitos virtuosos. Dicho de otra forma el ser humano busca su propia felicidad, encontrando que el único camino para alcanzarlo es haciendo el bien así mismo y a los demás, y esto no es otra cosa que llevar una vida virtuosa, y le debe producir felicidad y gozo y no sufrimiento, a pesar de tener que superar muchas adversidades y sacrificios. A la pregunta ¿qué es lo que motiva a un funcionario a no robar en una empresa, sus principios morales o el temor a ser descubierto?, La definición aquí planteada, resuelve de base este dilema: el obrar bien debe ser una disposición fuerte, es decir voluntaria, resistente y poderosa. No debe ser por temor al castigo, en estas circunstancias no es habitual y firme.

Sacrificio no es mortificación, porque la naturaleza del ser humano no lo condiciona para el sacrificio. Sacrificio es privarse voluntariamente de algo, el sacrificio debe implicar un fin y no ser solo un medio y como se mencionó en el párrafo anterior, este fin debe ser la realización del ser: su felicidad.

En este punto es necesario reflexionar sobre el esfuerzo que merece alcanzar la felicidad. Las metas que se trazan con el fin primordial de lograr la realización familiar y profesional, a menudo exigen importantes sacrificios, que al contrario de mortificantes estimulan la voluntad y disciplina, algunas de éstas traerán consigo felicidad, contrario a lo que se piensa hoy día que los sacrificios son contrarios a la felicidad. Al final, “todo placer merece el dolor que le precede” ²² y quizás de allí surge el valor que se le da a las realizaciones, especialmente aquellas que enriquecen al espíritu y al hombre,

A manera de ejemplo, exponemos un caso real: vemos como en las empresas existen funcionarios que a largo de muchos años han mostrado y exigido el más estricto cumplimiento de las normas establecidas por la compañía, sin embargo el mismo profundo conocimiento de las normas establecidas por la organización, les permite detectar su fragilidad. El vicio comenzó con un pequeño fraude, algo insignificante en términos monetarios; no pasó nada, los controles de la compañía no lo detectan, el fraude se vuelve recurrente, los montos de los valores comienzan a crecer, el ilícito duró muchos años, hasta que finalmente fueron delatados y obviamente salieron de la empresa. Consideramos que para una organización es totalmente imposible controlar las acciones que no son virtuosas, nadie puede lograr que yo realmente decida fuerte, voluntaria, habitualmente actuar virtuosamente, me pueden decir cómo debo actuar, me pueden juzgar por no actuar de esta

²² José Joaquín Vargas Valdez, “Artículos y Ensayos”.

manera, pero nunca lograrán que lo interiorice. En su lugar, si las organizaciones se preocuparan menos por “legislar” procedimientos y dedicaran sus esfuerzos por cultivar las virtudes, los funcionarios sabrían cómo actuar inclusive en situaciones no estandarizadas.

1.2.3 La práctica produce un resultado deseado.

Cuando un individuo, desea espontánea y continuamente hacer el bien, resulta como consecuencia obvia la perfección del individuo. No negocia ni sus valores ni sus principios, es consecuente entre su pensar y su actuar, busca el bien de palabra y de obra.

Es importante resaltar que alcanzar la excelencia señalada requiere entrenamiento acompañado de una práctica racional. El entrenamiento solo sin reflexión, impide la perfección; se requiere en consecuencia el estudio de los actos en sí mismos, de sus consecuencias y de sacar conclusiones críticas que impulsen a una nueva acción, esta vez mejorada, y que hace que el hombre se sumerja en una espiral de mejoramiento o cambio continuo. Virtud es el hábito, virtuoso es el individuo. Las personas virtuosas no nacen, es el trabajo diario, el reflexionar sobre su actuación, la evaluación sobre el impacto de sus acciones, la retroalimentación es lo que construye a la persona virtuosa. La virtud por ser un hábito, se debe trabajar todos los días, depende de nuestra voluntad. La virtud se puede adquirir a través del entrenamiento adecuado, se cultiva y perfecciona. Cualquier persona puede ser virtuosa, si se lo propone.

“... virtud es *excelencia*...” Alejandro Llano

...’Excelencia’ quiere indicar un modo de conducirse que aspira a lo bueno e incluso a lo mejor. Es la fuerza vital que lleva a exigirse con esfuerzo y a superarse con esperanza. ²³

1.2.4 La virtud hace de la vida una experiencia positiva.

En el intento de crear una cadena de eslabones positivos, entre el bien y la felicidad, ésta se conformaría así: El bien, la virtud, la justa medida, el balance o equilibrio, la vida plena y la felicidad.

Explicando un poco más cada etapa o eslabón: se parte por identificar y desear el bien, como consecuencia se hace necesario adquirir una virtud para poder conseguirlo, comenzaría el individuo a hacerse virtuoso con su práctica y entrenamiento, sus acciones estarán en la órbita de la justa medida, su estado físico, mental y espiritual se encuentra en un balance o equilibrio permanente, finalmente, logrará su realización al alcanzar el bien deseado lo cual le proporcionará el sentido de vida plena. Todo junto dará paso al sentimiento de felicidad, que da el estar en búsqueda de la excelencia y el perfeccionamiento. La virtud da la paz y tranquilidad de conciencia de estar obrando bien consigo mismo, con sus amigos, con su familia, con su empresa, con la comunidad y con su país.

²³ Alejandro Llano, **La vida Lograda**, Pág. 120s

1.3. Extensión del ser virtuoso a las organizaciones.

En términos organizativos, estas definiciones e ideas crean una base muy sólida para el beneficio no solo del individuo, sino de la organización y su entorno, lo que hoy se puede denominar los *stakeholders* o grupos de interés y la responsabilidad social.

Es conveniente hacer el intento de llevar las ideas comunes a las definiciones de virtud a las organizaciones y no solo a los individuos, y si es posible, concluir que las “organizaciones virtuosas” pueden existir. Obviamente resulta un poco exagerado calificar a las empresas como “virtuosas”, pero las empresas no son otra cosa que un conjunto de individuos con un objetivo común, las empresas las conforman sus individuos, es imposible concebir una empresa exitosa conformada por individuos “viciosos”, igualmente cuando los individuos son “virtuosos” la empresa es percibida como tal por los diferentes grupos de interés, la publicidad será creíble, los productos serán confiables, será una empresa íntegra, será una organización virtuosa.

En el libro “Empresas que perduran”, el autor recoge una serie de experiencias que permiten soportar el análisis. Frente al tema de la “**Disposición habitual**” es claro que las empresas se crean, en principio, con una disposición natural a realizar el bien, que es la idea misma de empresa, su fuerza interna, su razón de existir, en su pura concepción, encarna para los individuos que la integran un propósito natural hacer el bien a sus fundadores, sus empleados y a la comunidad. Collins & Porras no presentan en su libro (Cap. 10, Pág. 244 y ss.) un solo ejemplo de empresas visionarias –que han perdurado en el tiempo y que han dado los más altos réditos- que hubieran sido constituidas expresamente para la búsqueda del mal. El hecho de pensar en empresa ya encierra una disposición natural a la acción virtuosa. Tener como objeto la producción de un bien o un servicio, cualquiera que éste sea, busca satisfacer una necesidad del hombre en orden de su felicidad, que como ya vimos es el fin de la cadena positiva que crea la virtud.

“**Adquirir voluntariamente**” el propósito de hacer “virtuosa” a la organización, se motiva en la voluntad y en el acuerdo que hay en sus creadores, en sus dirigentes, en sus mandos medios, en todos sus funcionarios, quienes consideran que deben hacer las cosas bien, hacer el bien y sobresalir con estándares superiores al promedio, otra forma de alcanzar la excelencia. Generalmente los individuos que crean empresas, expresan reglas de comportamiento o convivencia entre sus asociados y al evolucionar como organización, se incrementan en orden a dar cobertura a todos sus miembros, a todas las relaciones posibles en el ambiente interno o en el entorno. Se suman aquí los códigos de ética y los intentos por hacer lo propio con los actores claves o grupos de interés como se ha reconocido a lo largo del estudio de las empresas exitosas que perduran.

El “**resultado deseado**” se encuentra en crecer como organización, en contribuir al desarrollo del individuo, en promocionar el desarrollo de las comunidades, en integrarse con las regiones, en la construcción de fortalezas para la nación. Las empresas se entrenan para lograr sus fines, analizan sus procesos y buscan el mejoramiento continuo, no solo corporativo, también de sus grupos de interés, de las comunidades sobre las cuales actúan.

Finalmente, las empresas en su actividad diaria y de enriquecimiento hacen de su existencia una “**experiencia positiva**”. Si se toma la “cadena virtuosa”, las organizaciones procuran el bien, se trazan principios y valores corporativos a través de los cuales se quieren convertir en organizaciones virtuosas, se retroalimentan y se entrenan para alcanzar sus fines de producción de bienes y servicios enriqueciéndose en su entorno interno como externo y finalmente encuentran su realización en la contribución que hacen al hombre, a la humanidad. Y porqué no, alcanzar sus objetivos financieros, que como menciona Collins & Porras, hacer dinero no es el principal fin de las empresas analizadas.

No creemos que exista una sola empresa con una declaración de misión y visión que no esté buscando el bien de sus dueños, de sus empleados, de sus clientes y de la comunidad. Pero lo importante no está únicamente en contar con este deseo voluntario por hacer el bien y lograr bienestar, es altamente relevante que exista concordancia entre el pensar y el actuar, que las intenciones sean sinceras, que el obrar bien sea cotidiano y no excepcional, cualquier empresa puede ser virtuosa. De nuevo, la intención no es suficiente, se requiere que los individuos de una organización sean constantes, consistentes y previsibles en el bien obrar, sería ridículo pretender que a través de circulares normativas y un fuerte control de auditoría y de contraloría, se logrará el constante y continuo buen obrar de sus colaboradores. Las personas que actúan bien por miedo al castigo y rigiéndose por las normas no van a saber cómo actuar en casos no establecidos o, lo que es peor, esperarán encontrar una fisura en los controles para engañar a la organización y a sus diferentes grupos de interés.

¿Cómo sería entonces la cadena virtuosa en las empresas? Querer el bien, hacer el bien, habituarse a actuar bien, lograr la preferencia de los consumidores, motivar la virtud en sus empleados, recibir un beneficio económico, perdurar en el tiempo.

No nos proponemos evaluar si todas son virtuosas desde su creación o en la manera como desarrollan su fin, por ahora nos interesa aceptar la idea que el individuo y la empresa pueden por principio ser virtuosos, que tienen tendencia natural a la virtud pues buscan el bien naturalmente y que finalmente pueden adquirir las virtudes y como tal promocionar la felicidad del hombre y de las sociedades.

Al igual que los individuos, todas las empresas pueden ser “virtuosas” y esto depende entre otros factores, de la voluntad de sus directivos y sus funcionarios, de la cultura organizativa, del entorno, y porque no, de las “normas” y “prácticas” aceptadas por la sociedad.

Como lo propone Llano, un buen *test ético* consiste en comprobar si las personas son o no capaces de contar abiertamente su vida a otra persona, la pregunta para las organizaciones es si serían capaces de exponer abiertamente a la comunidad y a los grupos de interés sobre la forma como se tomaron las decisiones más relevantes, que de otra forma es lo mismo que busca el gobierno corporativo, colocar a libre disponibilidad la información relevante a los diferentes grupos de interés.

En este recorrido de entender lo virtuoso de las organizaciones es necesario relacionar al individuo virtuoso o no, con la empresa virtuosa o no; el camino escogido es a través de la observación de las competencias, y de las evaluaciones de desempeño, de los líderes y de los empleados.

Antes de iniciar a argumentar sobre el desempeño, se procederá a hacer una presentación de las cuatro virtudes cardinales, las cuales se han escogido para orientar este documento.

2. Las Cuatro Virtudes Cardinales.

2.1. Prudencia

2.1.1. Definición

Etimología: procul videns: ver desde lejos. Saber ver las cosas antes de actuar. Enseña a vivir rectamente según un dictamen previo. **Fronesis:** antiguo nombre de prudencia; que puede entenderse como sabiduría (cuando las cosas parecen como son). ²⁴

Es un hábito del entendimiento práctico que dirige nuestro juicio (unir sujeto y predicado, por tanto, es un acto voluntario) para discernir e imperar en cada uno de nuestros actos lo que es bueno y que debe hacerse porque nos conduce a nuestro último fin. ²⁵

“El que no detecta los males cuando nacen, no es verdaderamente prudente” Maquiavelo.

“La persona debe ser prudente, ya que si hace las cosas inmediatamente sin razonar, no se percata de que éstas en ocasiones traen consigo problemas” Maquiavelo.

La Doctrina Bíblica sobre la Prudencia.

Prudencia como don de Dios: Sabiduría.

Prov. 2, 6: "El Señor da la sabiduría y de su boca derrama prudencia".

Prov. 8, 14: Es la misma Sabiduría Eterna quien concede la prudencia: "mía es la prudencia".

Ef. 1, 8: objeto de especiales peticiones, S. Pablo pide la prudencia, y pide que se pida. La verdadera prudencia sólo proviene de Dios, es un don de Dios. Una prudencia que no tiene visión sobrenatural no es verdadera prudencia. La verdadera prudencia, que es don de Dios, es aquella que nos hace ver los bienes en sí, no los bienes aparentes. El don de Sabiduría sería imperfecto si no lo protegiera la prudencia.

Siendo un don, no exime al hombre de la obligación de habituarse, de adquirir y aprender la prudencia: cfr. Prov.

Adquirirla supone: pedirla a Dios (Ef. 1, 8) formarse, estudiar, preguntar, resolver dudas, lanzarse rectamente a actuar sin temor a equivocarse, aprenderla de ancianos y prudentes, aprender de las experiencias de la vida y de la historia, cuidar la locuacidad, ojo a las malas compañías, embriagueces, ...

²⁴ Semanario Cristiano para la formación e información, Curso de Teología - Tema 46 – La Virtud de la Prudencia - http://www.mercaba.org/TEOLOG%C3%8DA/CURSO/46_virtud_de_la_prudencia.htm

²⁵ Semanario Cristiano para la formación e información, Curso de Teología, *Ídem*

Ps 118: Meditar serenamente los mandamientos.

Prov.: Mas vale equivocarse actuando rectamente que no actuar. Pues los fallos también ayudan a adquirir la prudencia.

Hoy en día en nuestra cultura la prudencia es mal interpretada, ser prudente es no hablar o no actuar, se considera que la prudencia es un estado pasivo o inactivo; es imprudente quien no actúa para evitar el mal o para buscar el bien.

Es la virtud que dispone la razón práctica a discernir en toda circunstancia nuestro verdadero bien y a elegir los medios rectos para realizarlo. 'El hombre cauto medita sus pasos' (Pr 14, 15). 'Sed sensatos y sobrios para daros a la oración' (1 Pe 4, 7). La prudencia es la 'regla recta de la acción', escribe Santo Tomás (s. th. 2-2, 47, 2), siguiendo a Aristóteles. No se confunde ni con la timidez o el temor, ni con la doblez o la disimulación. Es llamada 'auriga virtutum': Conduce las otras virtudes indicándoles regla y medida. Es la prudencia quien guía directamente el juicio de conciencia. El hombre prudente decide y ordena su conducta según este juicio. Gracias a esta virtud aplicamos sin error los principios morales a los casos particulares y superamos las dudas sobre el bien que debemos hacer y el mal que debemos evitar.

Es una virtud moral e intelectual a la vez.

La prudencia permite deliberar, discernir el bien y el mal, distinguir siempre en la vida lo que debe buscarse y lo que debe evitarse.

Ser prudente es saber actuar de acuerdo con las circunstancias externas, juzgar a las personas, los lugares, los hechos. Los niños son imprudentes por definición, no tienen experiencia, toman decisiones sin tener en cuenta el entorno.

Toda virtud depende de la prudencia. Es la madre de las virtudes. ¿Se puede ser prudente e injusto? ¿Van de la mano? Tanto en la justicia como en la prudencia, es necesario que uno prescinda de sí mismo, de sus intereses o beneficios personales, para contemplar fielmente la realidad.

Ser prudente es saber hablar y obrar a tiempo, y emplear convenientemente todas las cosas que son útiles. La prudencia es la capacidad de entender el entorno, las consecuencias de las acciones en ese medio.

Adquirir la prudencia no es un hecho meramente académico o un proceso intelectual. Es necesario que además de tener la voluntad para desarrollarla, el individuo se entrene y se alimente de la experiencia (propia y de los demás) especialmente en aquellos eventos críticos que requieren ponerla a prueba. Guardando las proporciones, las organizaciones a través de simulaciones y de otros ejercicios de entrenamiento también adquieren este hábito.

2.1.2. Requisitos para desarrollar la prudencia

Memoria: saber captar los acontecimientos tal y como ocurrieron, lo que exige veracidad: no ocultar los hechos escuetos.

Consejo: hay otras personas con más conocimiento, mejor juicio y experiencia. “Yo no me las sé todas.”

Agudeza de mente.

Toda acción siempre implica cierto riesgo, la persona prudente no puede esperar a recopilar toda la información necesaria para tomar una decisión, nunca haría nada, sería totalmente improductivo e inactivo. Se debe recordar que la persona prudente está buscando el bien, y no puede caer en la omisión.

Una persona prudente nunca se queda con la duda, a través de preguntas siempre llega al fondo de las cosas y a sus verdaderas causas. Si se queda con la duda se está haciendo imprudente porque no tiene la información suficiente para actuar.

La prudencia permite elegir los medios correctos para actuar. Al apropiarse de la experiencia, es decir, al convertir las vivencias en un aprendizaje permanente, el individuo sabrá definir el cómo, el camino y las herramientas que debe emplear para alcanzar el resultado deseado. Pero aún cuando se encuentre ante una circunstancia que le obliga a tomar decisiones en circunstancias apremiantes, sabrá elegir el camino apropiado para orientar y dirigir sus actos.

Supone el desarrollo de esta virtud el estudio permanente de otras experiencias similares, de procesos de autocritica serios evaluando los efectos de cada acción, verificando a través de un juego de alternativas si esta o aquella decisión pudo traer mejores resultados que los obtenidos.

2.1.3. Capacidades que se desarrollan con la prudencia.

Arturo Aguilar, Director de Recursos Humanos de Pfizer CHC. México, propone en su documento sobre la prudencia las siguientes capacidades que se pueden desarrollar gracias a la prudencia. ²⁶

Capacidad de observación. Esta capacidad es más penetrante que la contemplación ya que la capacidad de observación aunque no lo parece es una capacidad activa, el razonamiento y el dialogo de la conciencia está presente, en una dialéctica constante. Más que ver se trata de entender.

²⁶ Arturo Aguilar, Director de Recursos humanos, Pfizer México.

<http://www.ameri.com.mx/Apartados/Recursos%20Humanos/Desarrollo%20Organizacional/Documentos/VIRT UDES.htm>

Muchas veces nos precipitamos a diagnosticar, dejándonos llevar por el instinto; sacar conclusiones es lo fundamental. Si no somos capaces de entender estaremos condenados a repetir el fracaso. Se tergiversa la observación o análisis por la cacería de brujas, por la búsqueda de culpables, lo mejor es entonces eliminar a los malos elementos, y nos quedamos sin entender qué fue lo que pasó.

Capacidad de distinguir entre hechos y opiniones: entre la información fundamentada y los simples rumores. Los prudentes forman su opinión basándose en hechos. **De un hecho se pasa a la opinión.**

Es muy difícil que la alta gerencia conozca directamente el desempeño real de cada uno de los funcionarios de una empresa, el error está en crear una imagen a partir de los comentarios y lo peor es cuando no se comprueban esos rumores y se dan por hechos. “El beneficio de la duda.”

Capacidad de distinguir entre lo importante y lo secundario. El ejercicio de la prudencia permite priorizar las actividades, es el ejercicio estratégico de optimizar el recurso más escaso como puede ser el tiempo disponible, la dedicación.

Capacidad de analizar la información recibida y comprobar cualquier aspecto dudoso. Es saber preguntar, es cuestionar la información entrante y no darla por hecho.

Capacidad de relacionar causa y efecto. La experiencia debería hacer más prudente al hombre, y de hecho es una virtud que crece con la edad. La experiencia es saber que cada causa tiene un efecto, es poder predecir los resultados de las actuaciones. Obviamente, ser responsable por esas consecuencias.

Para poder replicar el éxito, es necesario conocer qué fue lo que lo causó. Cuál fue el contexto en que se desarrolló (observación) cuáles fueron los factores claves de éxito.

La prudencia es la virtud de los grandes estrategas. Saber predecir las consecuencias de las acciones es una característica fundamental del estratega.

La capacidad de reconocer los propios prejuicios o paradigmas. Curiosamente el cambiar nuestros prejuicios viene por el conocimiento, o la necesidad, en la mayoría de los casos, las conductas de cambio, no son otra cosa que técnicas para romper nuestros prejuicios.

Continuamente escuchamos: “en esta compañía es imposible”, “los procedimientos no lo permiten”, “el gerente así lo quiere”, “esa no es la forma como se hacen las cosas por acá”. Qué difícil es detectar nuestros propios prejuicios y paradigmas.

2.1.4. Vicios por exceso y por defecto

Por defecto

La precipitación. Que se opone al consejo, obrando temeraria y precipitadamente, por el sólo ímpetu de la pasión o del capricho, sin tener la información suficiente para tomar la decisión y colocando en una posición riesgosa a la compañía.

La inconsideración. Por la cual se desprecia o descuida atender a las cosas necesarias para juzgar rectamente; es decir, se elabora un diagnóstico sin haber tenido en cuenta datos relevantes. Va de la mano con la precipitación, va contra el juicio.

La inconstancia. Que lleva a abandonar fácilmente, por fútiles motivos, los buenos propósitos y determinaciones dictados por la prudencia. Se opone al precepto o mandato.

La negligencia. Que supone falta de solicitud en imperar eficazmente lo que debe hacerse y del modo que debe hacerse. Se distingue de la inconstancia, de la pereza y de la indolencia en que la negligencia no impera, la inconstancia no cumple lo imperado, la pereza no lo comienza a tiempo y la indolencia lo realiza flojamente, sin cuidado y sin esmero.

Por exceso

La prudencia del cuerpo. Hecha de actitud recelosa, que consiste en una habilidad para encontrar los medios oportunos de satisfacer las pasiones desordenadas, en general, del cuerpo, en las que se coloca el fin último de la vida.

La astucia. Que supone una habilidad especial para conseguir un fin, bueno o malo, por vías falsas, simuladas o aparentes. Por la prudencia no solamente se sabe que se obra mal, sino que se sabe que se hace mala la persona, empieza a interiorizar una conducta despreciable.

El dolo. Que es la justicia practicada principalmente con las palabras.

El fraude. O astucia ejercida con los hechos, mal uso de la información y del conocimiento.

La solicitud excesiva. De las cosas temporales o futuras, que supone una imprudente sobrestimación del valor de las cosas terrenas y, para el creyente, una falta de confianza en la divina Providencia. Todos estos vicios proceden a menudo de la avaricia. El avaro pone su corazón en los bienes de este mundo.

Falta de cautela. Falta de precaución. Medida que no se toma, pudiéndose, para evitar el mal.

Sinrazón o imprudencia. Acción injusta cometida con abuso de poder.

Irascibilidad. Propenso a irritarse.

2.1.5. La prudencia en la gestión.

Consideramos que esta es la virtud base para desarrollar una mente estratégica. Ayuda al desempeño del gerente, del líder, le permite esbozar la visión de la empresa e identificar los

límites a los cuales debe llevar a su organización, a qué niveles razonables de riesgo somete a la organización y el modo correcto de alcanzar sus metas.

Esta también debe ser la virtud impulsora del cambio tanto personal como de las organizaciones.²⁷

Su inobservancia crea desgaste en el intento de mejorar por desconocer el origen de los problemas. Un claro ejemplo de falta de prudencia sucede cuando continuamos haciendo las mismas cosas esperando que los resultados cambien, es lo que los norteamericanos llaman *Insanity*.

En algunas circunstancias, la resistencia al cambio es una negligencia colectiva, cuando el cambio es positivo, pero la organización no quiere cambiar únicamente por mantener su *status quo* y a través de la prudencia se puede desarrollar una actitud favorable. El gerente debe convencer y hacer que lo sigan, escuchar la realidad y conocer bien a la gente que trabaja para la organización.

Esta virtud fundamenta la autoridad moral, cualidad que implica compromiso del gerente con su proyecto. Debe generar confianza, seguridad y esperanza, y como quiera que la experiencia le hace prever las dificultades y cómo superarlas con eficiencia, es él el llamado a actuar para crear decisión colectiva favorable hacia la consecución de las metas. Su acción se centra en los medios, convencido que ellos auguran éxito sostenido y no en los fines (resultados) como actualmente es costumbre.

La administración moderna, basada en la medición del resultado, podría estar obligando al gerente a ser imprudente, con el único fin de alcanzar los altos índices de desempeño impuestos por la organización. Es tanto como si la carrera de un oficial militar dependiera del indicador: número de bajas por año... ¿Qué clase cultura organizativa estaríamos fomentando? Muchos de los actuales indicadores se centran en cifras por alcanzar tomando como patrones de comparación logros anteriores; esta práctica con frecuencia distrae el desarrollo de las organizaciones hacia equipos de alto desempeño y generan gerentes ambiciosos quienes se procuran el resultado sin importar el sueño empresarial.

Las lecciones aprendidas que enriquecen las organizaciones. En esta práctica se aprecia la prudencia de la organización. Acepta las equivocaciones que se producen actuando rectamente lo que es más valioso que no actuar, pues las fallas ayudan a adquirir la prudencia a partir de la experiencia. Pero la virtuosidad de la empresa está en que toda la organización aprenda de ella y así se impulse a un nivel de perfección.

Las organizaciones no tienen memoria, la memoria la tiene los directivos y los más antiguos. En la medida en que las organizaciones no sean capaces de acumular experiencia, no pueden ser prudentes. Además estarán condenadas a repetir sus errores.

A veces se considera en las compañías que todo tiempo pasado fue *peor*, que las organizaciones necesitan evolucionar, buscan el cambio por el cambio, esta no es una actitud

²⁷ Arturo Aguilar, Ídem.

muy prudente, están desperdiciando años de experiencia. Qué diferencia sería cambiar partiendo de la experiencia, saber qué se hizo en el pasado y si funcionó o no.

La prudencia exige una pequeña dosis de humildad, el líder actual no está obligado a proponer soluciones innovadoras en todos los casos, debe entender que otras personas tuvieron que enfrentar situaciones similares en el pasado, el verdadero líder aprende de la historia, de las victorias y de las derrotas de sus antecesores. La posición “quiero hacer las cosas cada vez mejor” se vuelve petulante cuando se convierte en “las cosas antes se hacían mal”.

Hoy la gente confía más en la suerte, en el azar, se toman decisiones como si apostararan en una ruleta, “quien no arriesga un huevo no saca un pollo”, este espíritu arriesgado es admirado, cada día son más los gerentes que asumen riesgos no calculados, “hay que arriesgar mucho para ganar mucho”, y finalmente hacen desaparecer las organizaciones que orientaban con aparente éxito; Enron y World.com son claros ejemplos de esto.

La mente estratégica está basada en la prudencia y no en la suerte por lo que los resultados serán predecibles, sin apartarse de la moral, mientras que la “suerte” funciona cuando las condiciones internas y externas se mantienen, comienza a fracasar cuando el medio cambia.

2.2. Justicia

2.2.1. Definición

Es la virtud moral que consiste en la constante y firme voluntad de dar a Dios y al prójimo lo que les es debido. La justicia para con Dios es llamada ‘la virtud de la religión’. Para con los hombres, la justicia dispone a respetar los derechos de cada uno y a establecer en las relaciones humanas la armonía que promueve la equidad respecto a las personas y al bien común. El hombre justo, evocado con frecuencia en las Sagradas Escrituras, se distingue por la rectitud habitual de sus pensamientos y de su conducta con el prójimo. ‘Si eres juez no hagas injusticias, ni en favor del pobre ni del rico. Con justicia juzgarás a tu prójimo’ (Lv 19, 15). ‘Amos, dad a vuestros esclavos lo que es justo y equitativo, teniendo presente que también vosotros tenéis un Amo en el cielo’ (Col 4, 1).

Justicia es darle a cada cual lo que es debido, lo que se merece, lo que le corresponde según su mérito. Respeto los derechos de cada parte. Promueve la equidad.

La justicia es la única virtud cardinal que nos “gira” en sentido a los otros, nos ayuda a perfeccionar nuestra relación con los otros y por lo tanto ayudan a mejorar la sociedad, la justicia ayuda a construir una mejor sociedad.

La justicia auténtica, cultiva el respeto por la dignidad de todas las personas, por el derecho de todos a los recursos que necesitan y por el privilegio de todos a ser incluidos en las decisiones que moldean sus vidas.

Por justicia no se debe entender en este contexto la aplicación de las leyes y normas por parte del estado, no es lo que otros puedan hacer por nosotros sino lo que nosotros hacemos por otros.

Consecuencia de la justicia: la sinceridad, la sobriedad, la buena fe y el rechazo a todo lo que es malo, entendiéndolo como aquello que le hace daño al individuo o es contrario a la moral.

La piedad es parte de la justicia. La justicia debe estar acompañada por la caridad para no caer en el rigorismo.

Los derechos vienen antes que la justicia. Hay derechos que no solo dependen de qué hacemos sino de quienes somos. En particular, algunos derechos provienen del simple hecho de que somos seres humanos. Los derechos civiles y los derechos humanos se derivan de esta fuente. Las personas tienen derechos especiales que no tienen los animales.²⁸ ¿Qué nos diferencia de los animales? Que somos capaces de dominar nuestras pasiones, los animales no pueden dominar sus instintos, el hombre lo hace gracias a la virtud de la Templanza. ¿Será entonces que son las virtudes lo que nos diferencia de los animales?

Aparte de las otras virtudes cardinales, la justicia nos enfoca hacia los “otros”, perfecciona nuestra relación con otros, nos enseña a apreciarlos en vez de juzgarlos o denigrarlos por ser diferentes a nosotros.

Nuestra sociedad se acostumbró a la injusticia, no existe un medio donde no se conviva con situaciones injustas, sino recordemos nuestro camino entre la casa y el lugar de trabajo, y tenemos que recordarlo y racionalizarlo, porque nos estamos volviendo insensibles a las injusticias con las que convive nuestra sociedad: La familia de desplazados en el semáforo, los niños vendiendo frunas, jóvenes unos haciendo acrobacias y otros lavando los parabrisas, los ancianos sin porvenir, los policías persiguiendo vendedores ambulantes y policías comprando cigarrillos a los mismos vendedores ambulantes. Es muy triste cuando una sociedad se insensibiliza a las injusticias sociales, ¿Cómo puede ser justo el gerente en una compañía que es insensible a las realidades sociales?

En nuestra sociedad prevalecen “mis caprichos” sobre los derechos de otros, es por esto que sentimos que tenemos derecho a parquear nuestro carro en mitad de la calle cuando estamos de afán pero no consentimos que sea otro el que arme el trancón.

No en vano algunos autores como Santo Tomás, Josef Pieper y Jean-Francois Orsini dedicaron parte de sus estudios a clasificar la justicia para llevar su comprensión mas allá de la simple relación interpersonal y darle una dimensión en el “otro” y de allí derivarse a la convivencia social. Las tres formas básicas de justicia, definidas de acuerdo con la relación entre los individuos y la sociedad son:²⁹

Justicia distributiva: De la sociedad hacia el individuo

²⁸ Virtue Based Management, Jean-Francois Orsini.

²⁹ Virtue Based Management, Jean-Francois Orsini, Pg 44

Justicia conmutativa: Entre Individuos
Justicia legal: del individuo hacia la sociedad

Justicia Distributiva

La forma como la sociedad le da a cada individuo lo que le corresponde, es a menudo proporcional al rango que alguien tiene en la sociedad, éste debe corresponder a la contribución real al bien común que hace el individuo; por ejemplo, quien deja a sus padres o hijos en el servicio a una comunidad necesitada, quien aplica sus conocimientos sin ánimo de enriquecimiento y con interés por los demás, quien no busca atesorar sino contribuir a la “vida buena”. En teoría la sociedad le debe dar a quienes más le hayan, puedan o deban contribuirle, es decir a quienes por su dignidad y privilegio (autoridad o liderazgo otorgado por merito o mandato) se deben a los demás y en consecuencia son reconocidos con admiración. La contribución se mide por el grado de entrega y de desprendimiento el cual estará definido según la dignidad. Lamentablemente la sociedad de consumo se confunde y acepta hacer reconocimientos al poder que da el dinero, haciendo perder el valor de la virtud.

Justicia Conmutativa

El respeto por los acuerdos contractuales y por otro lado el respeto por los derechos de los otros.

Justicia Legal

Cada individuo debe retribuir a la sociedad, es el tipo de justicia que normalmente está más normatizada, es la justicia que legisla el estado. El individuo debe cumplirlo para poder vivir en sociedad. Es el deber ciudadano, es lo que le debe el individuo a la sociedad, es lo que permite la construcción de la sociedad o comunidad.

2.2.2. Requisitos para desarrollar la justicia

La prudencia, por ser la madre de todas las virtudes, es condición indispensable para poder ejercer esta virtud a cabalidad.

Ver y Observar, entender las razones, el porqué y las causas de las acciones de los otros y las mías propias.

Evitar el prejuicio

Verificar los datos y los hechos.

No dejarnos llevar por pasiones incontrolables, que nos pueden enceguecer y llevarnos a actuar injustamente.

Más que buscar un culpable, se debe entender las razones por las cuales cada persona actúa de determinada manera. No se debe suponer que los errores son cometidos con premeditación o con intención de hacer el mal.

La aplicación de justicia debe implicar la recompensa a quien actuó bien y el castigo para quien actuó deliberadamente para hacer el mal.

La experiencia y la aplicación de justicia en casos anteriores y similares puede ayudar.

La justicia va mucho más allá de la simple aplicación de normas y códigos.

2.2.3. Capacidades que se desarrollan con la justicia

La comprensión: La justicia nos vuelve cada día más sensibles ante las condiciones sociales, nos da piedad y comprensión. Ser justo no implica ser inflexible ante las normas y leyes. Ser justo no es tener una armadura de hierro impenetrable ni una mano dura para ejercer la justicia.

El respeto: considerar al otro, sus derechos. Somos buenos en la medida en que reconocemos al otro.

El carácter: La justicia nos da un alto nivel de confianza y credibilidad tanto entre los pares, como entre los subordinados y jefes. Nos vuelve predecibles, lo cual no debe ser considerado malo. Se debe entender por predecibles cuando se sabe y conoce a priori, con cierta probabilidad, cuál va a ser nuestro actuar ético; en administración de negocios en términos creativos de solución de problemas no ser predecibles es bueno... esto se llama innovar.

2.2.4. Vicios por exceso y por defecto

Por defecto ³⁰

La injusticia se complace en violar todas las costumbres tradicionales y legales, en desobedecer a las leyes y a las autoridades, en mentir, perjurar, faltar a todos los compromisos y burlarse de la propia fe. Falsa filantropía que disimula, la calumnia que denuncia, la perversidad en el corazón.

La impiedad es el olvido culpable de lo que se debe a los dioses, a los genios, y también a los muertos, a los padres y a la patria. Falta de amor al prójimo, falta de compasión, falta de pena o de dolor por el mal que sufre otro.

³⁰ Aristóteles, De las Virtudes y los Vicios. Capítulo VII.
http://www.etradicionales.8m.net/de_las_virtudes.htm

La avidez sin límites cuando el individuo trata de apropiarse más de lo que merece o corresponde. La avidez hace relación a los contratos de toda clase, en los que trata uno siempre de atribuirse más provecho que el que le corresponde.

La insolencia y la jactancia. La insolencia es ese sentimiento que arrastra a los hombres a tener un placer en insultar a los demás, y he aquí lo que justifica el dicho de Eveno sobre la insolencia, que dice: "Aunque ningún provecho se saca, no es por eso menos culpable". ³¹

Blandura: No tener la suficiente fuerza interior para aplicar el rigor las normas y los castigos, obviamente dentro del marco de justicia.

Por exceso

Rigor. La justicia se complementa con la piedad. La justicia debe estar acompañada por la caridad para no caer en el rigorismo. Finalmente no debe impedir el ejercicio de la justicia e impone la necesidad de acciones complementarias para corresponder con caridad y piedad eliminando las causas de la falta o el error. Finalmente conceder oportunidades de cambio.

Intolerancia. El hombre de alma pequeña o pusilánime no sabe soportar ni los honores ni la oscuridad, ni la buena fortuna ni la adversa; se llena de un necio orgullo en medio de los honores; se exalta por la menor prosperidad; no sabe en su vanidad soportar el más ligero percance; toma el menor tropiezo por un desastre y una ruina; se queja de todo y no sabe sufrir nada. El hombre de alma pequeña dará el nombre de ultraje y de afrenta al más pequeño descuido que se haya cometido con él, y que quizá no tendrá otro origen que la ignorancia o el olvido. La pequeñez de alma va siempre acompañada de la timidez del lenguaje, de la manía de quejarse, de la desconfianza que desespera de todo, y de la bajeza que degrada los corazones. ³²

2.2.5. La justicia en la gestión.

Los derechos de la organización y los derechos del empleado necesitan ser respetados: salarios justos, honestidad y calidad de productos y servicios, dignidad por el estatus de los individuos (Como seres humanos y como trabajadores) ³³

Los trabajadores deben ser leales con la organización, pero esto podría generar en un dilema ético, hasta donde le debe ser leal, ¿debe el empleado oponerse a las actividades “no justas” de la organización? Sus opciones son oponerse, callar, denunciar o renunciar a su trabajo. ¿Qué gana el empleado actuando “heroicamente”? Su tranquilidad de conciencia, el comportarse como un ser humano que cada día quiere ser mejor, generará autoridad moral que puede llegar a trascender en la cultura organizativa

³¹ Eveno de Paros era poeta y sofista. Citado también por Platón

³² Aristóteles, De las Virtudes y los Vicios. Capítulo VII.

³³ Virtue Based Management, Jean-Francois Orsini.

Ser justo en cada acto permite una adecuada relación interpersonal, deja llegar al conocimiento de las necesidades, de los derechos y de los sentimientos de las personas.

Facilita al líder y en general, tratar a los demás con el mayor sentido de su dignidad. Las personas dan lo mejor de sí cuando sienten un trato justo y digno.

Promover el respeto como valor corporativo puede contribuir a la convivencia de todos los actores claves de la empresa. La consideración y la sinceridad deben fomentar la cooperación y la amistad. Expresarse con firmeza, sin dejar de llamar a las actuaciones por su nombre, sin dejar de identificar los efectos como positivos o negativos, contribuye al éxito empresarial.

Un entorno serio, respetable, debe tener reglas claras. Las normas permiten referenciar el comportamiento que hace a alguien justo. En esencia, las actuaciones observadas del líder, con parámetros aceptados para la convivencia corporativa, podrán ir creando al ser justo por lo que hace y no por lo que recibe, sin caer en el rigorismo normativo.

Actuar con justicia no es fácil por muchas razones, aplicar normas a cabalidad tampoco lo es, más aun cuando nos toca actuar como jueces, además de la prudencia, será necesaria la fortaleza, de la cual se hablará en próximos capítulos, lo lamentable sin embargo, es que los funcionarios comienzan a disfrutar con su rol de jueces, se deleitan condenando a la gente, gozan con lo que podría ser la difícil labor de despedir a los empleados.

Al igual que la justicia construye mejores sociedades, también afianza, evoluciona y mejora a las empresas. De forma contraria, actos consecuentes y consecutivos de injusticias las deteriora y erosiona. Caer en los vicios por carencia de esta virtud, puede generar la destrucción de la organización. Las empresas deben promover con sus decisiones el ser justo, primar los derechos de la corporación sobre los individuos, sin olvidar cuál es su responsabilidad con la sociedad a la cual se debe. Las empresas pueden cumplir con el concepto de dar a cada cual lo que le corresponde, haciéndose poseedoras de esta virtud.

Cuando en las empresas se trata de ser justos, siempre priman los derechos de la corporación sobre los individuos, pero no olvidemos que el bien general también debe beneficiar a los individuos, veamos esto aplicado a los tres tipos de justicia definidas anteriormente:

Justicia Distributiva: La forma como la firma le retorna a cada empleado los beneficios por este recibidos: Remuneración, permisos, licencias, educación, recreación, bienestar laboral, servicio médico, etc., pero además de estos beneficios “tangibles” o cuantificables, el empleado espera recibir de la compañía un buen trato, un agradable espacio físico para trabajar, un buen clima laboral, estabilidad, reconocimiento: recordemos que cada persona es diferente, tiene necesidades diferentes. Consideramos que no es muy atrevido decir que las organizaciones deben suplir todas las necesidades referidas al ejercicio de su profesión de sus empleados.

Justicia Conmutativa: Es la cadena del servicio, es el cumplimiento de los “contratos” de servicio entre áreas y entre individuos. Además de calidad y oportunidad en el servicio, se espera un buen trato, que equivaldría al “pago” justo por los servicios recibidos.

Justicia Legal: Son las normas y los procedimientos formales e informales establecidos en la compañía. Corresponde a las funciones, a los deberes, a la labor que se espera que sea desarrollada por los funcionarios. Pero los empleados deben ir mas allá, también deben superar las expectativas de la compañía, incrementar el valor que cada uno le agrega a la empresa. En la medida en que yo te doy, tu me das.

Bajo esta perspectiva, vamos a analizar tres situaciones que pueden llegar a generar situaciones de conflicto en términos de la aplicación de esta virtud: El *downsizing* o adelgazamiento de las empresas, las relaciones empresa-sindicato-no sindicato, los ascensos-nombramiento por “dedocracia”.

Cuando una empresa toma la decisión de reducir su planta de personal, ¿cuáles deben ser los criterios para prescindir de la gente? Los más antiguos (mayor experiencia), los más nuevos (menos experiencia), los más baratos, los más costosos, los de más bajo desempeño, los de menor proyección, los que le generan menor valor a la empresa, cualquier criterio puede ser valido, aquí la prudencia complementa el ser justo en este difícil proceso. Las empresas valen de acuerdo con su recurso humano, por tal razón no deben salir del personal más valioso. Por ejemplo, para reducir la nómina se puede montar un programa de incentivos para el retiro voluntario, de está forma se logra que en muy poco tiempo salgan de la empresa las personas necesarias, obviamente sin ningún criterio, se pierde así un gran capital humano. La decisión fue justa para los empleados, cada cual toma su decisión libre sin ninguna presión, pero no lo es para la compañía que no retiene talento valioso.

El código del trabajo colombiano favorece en ciertos casos a las personas sindicalizadas, como por ejemplo la decisión para salir a huelga la toman las personas sindicalizadas y afecta a toda la compañía: sindicalizados y no sindicalizados. Las personas que no pertenecen al sindicato no tienen ni voz ni voto para tomar la decisión de salir a huelga, sin embargo, no recibirán remuneración durante a huelga: No se le está dando a cada uno lo que le corresponde. Los sindicalizados podrían argumentar que los no sindicalizados han ganado algunas prebendas gracias a ellos.

Cuando no existen sistemas de medición de desempeño, ¿cuáles pueden ser los criterios para los ascensos, nombramientos y aumentos? En algunas empresas para cada empleado desde el momento de su contratación se define un *career path* (patrón de carrera), se le hace seguimiento, se verifica que el plan de carrera trazado se esté desarrollando, se suplen las falencias de cada empleado capacitándole para que pueda cumplir con el plan establecido. El otro lado de la moneda es cuando los meritos y éxitos no son tenidos en cuenta para los ascensos y se conforma el “club” de los amigos, las personas promovidas son aquellas que están apadrinadas, las consecuencias de este tipo de “injusticias” son obvias: disminución de la productividad, del sentimiento de pertenencia, fidelidad a la compañía y al jefe.

La sensibilidad por la necesidad de los otros, es importante para ser exitoso como gerente, quien es sensible, puede detectar los cambios tanto internos como del entorno que afectan a los individuos y a la organización, y estar atento a los cambios es una característica muy deseable en el gerente.

2.3. Fortaleza

2.3.1. Definición

La virtud de los ganadores.

Es la virtud moral que asegura en las dificultades la firmeza y la constancia en la búsqueda del bien. Reafirma la resolución de resistir a las tentaciones y de superar los obstáculos en la vida moral.

La virtud de la fortaleza hace capaz de vencer el temor, incluso a la muerte, y de hacer frente a las pruebas y a las persecuciones. Capacita para ir hasta la renuncia y el sacrificio de la propia vida por defender una causa justa.

Recta disposición del apetito irascible que robustece el ánimo frente a todo peligro o adversidad que se deriva de querer hacer el bien o rechazar el mal, sobre todo frente a la muerte. ³⁴

Virtud cardinal que tiene por sujeto al apetito irascible en cuanto subordinado a la razón, y por fin remover los impedimentos provenientes de las pasiones de temor y temeridad, para que la voluntad no deje de seguir los dictados de la recta razón frente a los peligros graves o grandes males corporales, llegando, si es preciso, hasta la muerte. ³⁵

Término: fortis-e: que abarca tanto el concepto de fuerza física, como el de energía de ánimo, entereza interior del hombre (quizá flaco pero heroico). Fuerza diferente de violencia: fuerza es la potencialidad activa de un ser e implica, para éste, una perfección. ³⁶

Séneca: fortaleza del ánimo.

Filosofía clásica, escolástica: energía del espíritu, no meramente fuerza de la voluntad, sino también buscar posibilidades de usarla, etc.

S. Tomás: potencialidad activa; saber poner en juego toda la potencialidad de que el hombre es capaz.

Filosóficamente: es una cualidad con dos acepciones: a) una condición de toda virtud o cualquier potencialidad activada. Ética a Nicómaco, II: Toda virtud debe ser firme y estable, pues si no, no sería virtud. b) como virtud: es una potencialidad del hombre, con materia y objeto propio. ³⁷

³⁴ Semanario Cristiano para la formación e información, Curso de Teología - Tema 51 – La Virtud de la Fortaleza - http://www.mercaba.org/TEOLOGIA/CURSO/51_virtud_de_la_fortaleza.htm

³⁵ Semanario Cristiano para la formación e información, Curso de Teología, *Ídem*

³⁶ Cristiandad.org Revista Digital – La virtud de la Fortaleza: su esencia y naturaleza. <http://www.cristiandad.org/doctrina/fortaleza.htm>

³⁷ Semanario Cristiano para la formación e información, Curso de Teología - Tema 51 – La Virtud de la Fortaleza - http://www.mercaba.org/TEOLOGIA/CURSO/51_virtud_de_la_fortaleza.htm

Sujeto y fin

Sujeto: apetito irascible, no en sí mismo, sino en cuanto subordinado al dictado de la razón; es decir, en su potencia obediencial respecto a la razón.

Objeto: el objeto sobre el que recae es doble; superar el temor y moderar la audacia: El temor, que provoca un retraimiento frente al mal que amenaza, un apartarse del bien por temor y la audacia, que inclina a atacar ese mal.

Función: la función de la fortaleza consiste en no ceder al temor, en perseverar en el bien o en su búsqueda, superando la inhibición que produce el miedo, y moderando la agresividad propia de la audacia.

Fin: remover los impedimentos provenientes de las pasiones del temor y de la audacia (temeridad) para que la voluntad siga los dictados de la recta razón frente a los peligros graves o grandes males físicos / corporales. Permite que la voluntad siga fielmente los dictados de la razón. Nótese que el fin no consiste principalmente en superar temores y audacias, sino en moderarlos en razón de y para obrar el bien. No sólo ordenar estos al bien, pues también se es fuerte ordenándose al mal y eso no es verdadera fortaleza, pues hace al hombre malo. Por tanto, la esencia de la fortaleza no es vencer dificultades, sino obrar el bien cueste lo que cueste. ³⁸

S. Th., II-II, 123, 1: fortaleza es *fortitudo mentis*, pues consiste en una actividad fortísima del alma para adherirse firme y constantemente al bien, a pesar de las dificultades. La moral cristiana consiste, en resumen, en estar dispuesto a morir antes que pecar.

La fortaleza ocuparía el tercer lugar, porque el temor a los peligros graves es mucho más fuerte y eficaz para apartar al hombre del bien que la atracción de los bienes concupiscibles. Es más difícil vencer un temor intenso que apartarse de un placer.

La virtud de la fortaleza es subordinada. No es autosuficiente: ni es independiente, ni descansa en sí misma. Se remite a una virtud anterior, con relación al bien. Antes que ella, están la prudencia y la justicia, y sin ellas no habrá verdadera virtud de la fortaleza. No hay valentía si previamente no hay prudencia. Sin el bien, no hay nada a que adherirse.

La fortaleza debe ir de la mano con la prudencia, la una sin la otra llevarían al hombre a desarrollar vicios por exceso, y antes que la templanza, que junto con ésta, son virtudes conservativas del bien, es decir, hacen que de hecho, el hombre se dirija al bien - no quedarse en lo teórico - liberan al hombre de todo que le aparte del bien sobre todo de los apetitos desordenados; pero como el temor a un peligro grave es más fuerte que el amor a un bien deseable, por tanto, ordena más al bien la fortaleza. ³⁹

S. Ambrosio dice que la fortaleza es una virtud que no debe fiarse de sí misma. El fuerte no busca ser herido, el sufrimiento, sino el bien. Lo importante es hacer el bien; no el sufrir. Por tanto, las exposiciones innecesarias al mal son, entre otras cosas, muy antipedagógicas. Pues

³⁸ Semanario Cristiano para la formación e información, *Ídem*

³⁹ Semanario Cristiano para la formación e información, *Ídem*

lo que importa es buscar el bien, no las dificultades. La esencia de la fortaleza es el bien. Uno no es más virtuoso porque sufra más, sino por la firmeza de su adhesión al bien.

Hay dos actitudes fundamentales ante el bien difícil de conseguir o ante el mal difícil de evitar: El temor y la audacia. ⁴⁰

El temor (resistir, soportar, sostener). No es la esencia de la fortaleza no tener miedo, es actuar a pesar de él. Cuando nada se ama, nada se teme. El hombre virtuoso ama, luego debe temer; quien no siente temor es solo un bravucón. No amar al hijo es no temer perderlo. Se encuentran el temor y el amor.

El hombre fuerte es consciente del mal, no es un ingenuo iluso que no lo ve; pero no es que ame la muerte o desprecie la vida. (Prudencia).

La audacia (atacar, Agredir). El hombre fuerte es valiente, pues aun conociendo los peligros y sintiendo temor actúa. Y lo hace no por ambición, ni por miedo a ser tachado de cobarde, sino porque quiere buscar el bien. Esta actitud en su mejor expresión conduce a la magnanimidad, entendida como la grandeza del alma, tendencia victoriosa del alma, nace de la esperanza y se alimenta de la audacia. La magnanimidad genera el compromiso, que el espíritu se impone voluntariamente a sí mismo de tender a lo sublime. El individuo con espíritu magnánimo no se inmuta por la deshonra injusta, la considera sencillamente indigna de su atención. La magnanimidad hace al individuo sincero y honesto, incapaz de callar la verdad por miedo, de luchar contra la mentira, evita la hipocresía, la adulación. El contrario a la magnanimidad es la pusilanimidad: la pobreza de espíritu

2.3.2. Requisitos para desarrollar la fortaleza

Hay que vencer el miedo y el temor, con el miedo no se gana nada, la gran consejera debe ser la Prudencia, que no es otra que la misma sabiduría.

La prudencia es requisito indispensable para el desarrollo de la fortaleza, sin prudencia la fortaleza se convierte en simple osadía.

No se debe olvidar que el temor y el amor van de la mano: no se teme lo que no se ama.

La fortaleza también tiene que ver con no hacer, la persona virtuosa debe decidir si actúa o no, si estuviera obligada a actuar no sería virtuosa. Esta decisión esta acompañada por el temor, que le permite resistir, soportar y sostener sus decisiones. El temor a actuar mal no le hace menos virtuoso. Temer no significa tener miedo.

Por otro lado, la audacia, es el complemento del temor, lo que nos permite superar los miedos, el riesgo calculado.

⁴⁰ Semanario Cristiano para la formación e información, *Ídem*

2.3.3. Capacidades que se desarrollan con la fortaleza

La Persistencia: Saber persistir en los objetivos, pero no la terquedad, la necesidad de aferrarse a objetivos mal enfocados, persistir es no doblegarse ante los primeros obstáculos, permanecer constante o firme ante ambientes adversos: resistir.

La autoridad moral: La magnanimidad de espíritu, personalidad fuerte y avasalladora, que genera confianza y credibilidad por parte de sus colaboradores. Una persona debe ser seguida por la seguridad que transmite.

Propósito: La fuerza para iniciar los proyectos con el viento en contra, la fuerza para terminar y la fuerza para no continuar, modificando racionalmente su rumbo

Una de las grandes virtudes del líder; si decíamos que la prudencia es la virtud de la mente estratégica, la fortaleza es el fuego interno que nos permite alcanzar los objetivos, hacer crecer la empresa, conquistar nuevos mercados, lanzar nuevos productos o servicios, dominar a la competencia, agregar mayor valor a la compañía.

2.3.4. Vicios por exceso y por defecto

Por defecto:

Temor. Miedo, sentimiento de inquietud, de incertidumbre

Timidez. Falta de seguridad, de confianza en uno mismo

Cobardía. Falta de valor, sin ánimo y espíritu

Pusilanimidad. Falta de ánimo y de audacia

Por exceso:

Osadía: Cuando la fortaleza no está acompañada por la prudencia.

Terquedad: Mantener su actitud a pesar de los obstáculos y las dificultades.

Impavidez: Quien se resiste a un peligro sin miedo, fresco, descarado.

Afobia: No tener temor cuando es natural o razonable tenerlo.

Intimidar: Causar o infundir miedo.

Presunción: Confianza desmedida en sus propias fuerzas o recursos.

Vanagloria: Presunción o jactancia de una calidad que uno tiene o se atribuye. Falso honor.

Desesperación. Se causa por el hastío vital. Es la ausencia de la virtud.

Temeridad. Originada en el optimismo instintivo.

2.3.5. La fortaleza en la gestión.

La fortaleza combinada con la Prudencia equivale a la disciplina estratégica. Muchas veces se cambia la estrategia o rumbo de la compañía porque el camino es muy tortuoso y se decide ir por uno más fácil.

Da la energía necesaria para alcanzar las metas y los objetivos, para mantener el rumbo, para perseverar, para resistir en el camino y por qué no, para regresar al camino. Es noble e inteligente identificar el desvío, caer en cuenta que se cambio el rumbo. A la fortaleza no se le concede la facultad de cambiar el objetivo, esta es del pensamiento estratégico que lo da la prudencia.

Las dificultades, las crisis o los problemas no dejan que su voluntad se aleje de hacer lo acertado. A través de esta virtud se es fiel a las estrategias y mantiene con firmeza fe en los resultados que podría alcanzar con perseverancia.

Le permite al líder preparar a sus subordinados para la acción y los acompaña. Consciente de las dificultades, conduce a través de caminos tortuosos, enseña cómo evitar los riesgos y, cuando las circunstancias lo exigen, señala la manera de sortear los obstáculos sin mayores pérdidas.

Renunciar a esta virtud es mantenerse en estado de depresión y desesperanza, es conducir a la organización o al líder a un círculo vicioso que termina con la destrucción de la organización y el fracaso de los individuos. Con esta virtud no cabe el desaliento, siempre se está a la vanguardia, con creatividad e iniciativa para abordar los retos siempre cambiantes.

Las organizaciones requieren de fortaleza, esta virtud las hace invulnerables. Pero no se trata de pagar cualquier precio, se trata de mantenerse en la búsqueda del bien y mantenerse allí, es lo que la hace poco vulnerable.

En los momentos difíciles se pone a prueba la fortaleza y una de sus manifestaciones es la resistencia. Lejos de resignarse a no poder cambiar una situación desagradable, la enfrenta sin ceder al desanimo, y no renuncia a sus fines. Con mayor razón si su actuación de cara a la organización y su entorno, es promotora del bien público y particular.

Es muy probable que la administración moderna adolezca de prudencia y le sobre fortaleza, hoy se premia al ejecutivo más temerario, al ejecutivo *workoholic*, al que llega más temprano y sale más tarde, al más arriesgado, al que pone en juego no solo su carrera, su hoja de vida, sino también el futuro y la solidez de la empresa. Recordemos lo que dice S. Ambrosio: “Lo importante es hacer el bien; no el sufrir”, en el trabajo no es necesario buscar dificultades innecesarias, ni el trabajo intenso, es tonto convertirse en mártir por querer ser héroe.

En la gestión es necesaria la fortaleza para mantener con prudencia nuestras decisiones, sin caer en la testarudez, fortaleza para defender nuestras ideas ante nuestros pares y nuestros superiores, fortaleza para cumplir con los deberes y obligaciones, fortaleza para alcanzar los objetivos, fortaleza para decir y actuar de acuerdo con la verdad sin importar las consecuencias, fortaleza para asumir la responsabilidad de nuestros actos, fortaleza para decidir no actuar en contra de nuestros principios.

Collins & Porras en su libro “Empresas que perduran” hacen referencia a las metas grandes y audaces como el mecanismo poderoso para estimular el progreso, y de esto se trata esa fortaleza inspiradora propia de los líderes, a través de grandes proyectos, compromete a la gente, logra que el objetivo corporativo se convierta en el objetivo individual, le da energía a

la organización. La fortaleza es contagiosa, se irradia y se transmite a lo largo y ancho de la organización.

En algunos de los ejemplos citados por los autores, que podrían ser catalogados como ejemplo de fortaleza, son calificados por los autores como faltos de prudencia, porque han puesto a la empresa en situación riesgosa, pero a la vez estimulante y retante.

2.4. Templanza

2.4.1 Definición

La virtud del autocontrol.

La templanza no es meramente dominarse, moderarse, sino que es una discreción ordenadora en orden a la armonía y perfección del interior del hombre. Ordenar por la templanza no sólo significa suprimir, sino armonizar. Armonía que la voluntad quiere y consigue obrar de acuerdo con el dictamen de la razón. Ya no modera tanto sólo al defecto de templanza sino también al exceso, por ejemplo, no saber fomentar la ira cuando hace falta.

Su fruto el orden interior: La tranquilidad.

Es la virtud moral que modera la atracción de los placeres y procura el equilibrio en el uso de los bienes creados. Asegura el dominio de la voluntad sobre los instintos y mantiene los deseos en los límites de la honestidad. Alguien decía que lo que nos diferencia de los animales es que somos capaces de dominar la violencia y los deseos sexuales.

Templanza como orden y armonía en el interior del hombre. Sto. Tomás, Sent. IV, d. 14, 1, 4 ad 2: "...por ser la templanza lo que es (ordenadora en lo interior) el primer y más inmediato efecto del templanza es la tranquilidad del espíritu."

La prudencia tiene como objeto el orden en su universalidad; busca el bien en general, ordena todas las demás potencias hacia su objeto. La justicia tiene como objeto el orden hacia los demás. La templanza tiene como objeto conseguir este orden dentro de uno mismo, en el propio yo. La fortaleza tiene como objeto buscar el bien sin contar con uno mismo (a pesar del cansancio, etc.).⁴¹

La templanza será siempre la virtud que nos permite disfrutar de todos los placeres lícitos con un espíritu de libertad tal que no nos dominen nunca bajo la esclavitud del vicio. Porque el vicio, recordémoslo bien, es el hábito constante de mal. Y la templanza es la virtud - hábito constante de Bien - que nos permitirá resistir las tentaciones esclavizantes de las sociedades

⁴¹ Semanario Cristiano para la formación e información, Curso de Teología - Tema 52 – La Virtud de la Templanza - http://www.mercaba.org/TEOLOGIA/CURSO/52_virtud_de_la_templanza.htm

en que nos ha tocado sobrevivir. Gozaremos, entonces, de un perfecto dominio de nosotros mismos: un dominio tal que nos hace libres con una libertad desconocida para el mundo.

Lo propio de la templanza consiste en no dar demasiado valor a los goces y a los placeres del cuerpo, en permanecer inaccesible a los atractivos de todo deleite y de todo placer vergonzoso, en temer hasta la legítima satisfacción que pueden producir, en una palabra, en mantenerse siempre y durante toda la vida contenido y vigilante, así en las cosas pequeñas como en las grandes. Los compañeros y consecuencias de la templanza son el orden, la reserva, la modestia y la circunspección

Hemos de aprender a conducir la vida según lo que hemos reconocido como correcto y valioso (virtud de la prudencia). Hemos de madurar en el trato de los demás (virtud de la justicia), en el trato de nosotros mismos (virtud de la fortaleza) y en el trato de las cosas (virtud de la templanza).

2.4.2. Requisitos para desarrollar la templanza

Debemos ser capaces de dominar nuestros apetitos y no permitir que sean los apetitos quienes nos dominen a nosotros.

De acuerdo con lo expuesto por Daniel Goleman en su libro “La inteligencia emocional en la empresa”, podemos distinguir varias aptitudes emocionales que ayudan al desarrollo de esta virtud:

- Autodominio: Manejar efectivamente las emociones y los impulsos perjudiciales
- Confiabilidad: Exhibir honradez e integridad
- Escrupulosidad: Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones.
- Adaptabilidad: Flexibilidad para manejar cambios y desafíos.
- Innovación: Estar abierto a ideas y enfoques novedosos y nueva información.⁴²

Como se expone mas adelante, la ira es uno de los principales y tal vez el más frecuente vicio que se observa en las empresas, como expone Goleman, el saber cómo reaccionamos a diferentes estímulos, cuáles son los hechos que nos sacan de casillas, cuáles nos hacen perder el dominio, que no son otra cosa que los apetitos e instintos los que nos dominan, así desarrollamos la templanza por auto-conocimiento

2.4.3. Capacidades que se desarrollan con la templanza

Autocontrol: Gracias a la templanza se gana el respeto de los compañeros de trabajo, no hay nada que la gente no aprecie más que el autocontrol, a un líder que sabe moderar su temperamento, que no estalla por insignificancias.

⁴² Daniel Goleman, “La Inteligencia emocional en la empresa”, Javier Vergara Editor, Pg 111, 1998

Disciplina: Gracias a la templanza se puede lograr un mejor manejo del tiempo. El líder virtuoso, no pierde el tiempo en nimiedades. Sabe darle prioridad a las tareas.

Integridad: Son personas incorruptibles, que no se dejan sobornar, no les interesa el lucro propio a través de los negocios de la empresa, no les interesa estafar a la compañía, han aprendido a dominar el apetito desenfrenado por el dinero.

La templanza nos hace personas confiables.

2.4.4. Vicios por exceso y por defecto

El objeto del presente trabajo, no es hacer un tratado moralista, limitaremos los vicios, a aquellos que consideramos puedan tener alguna injerencia en el desempeño y en el desarrollo de competencias. Con toda seguridad que el dominio de los otros vicios, como la gula, la lujuria, abuso de alcohol o drogas nos harán mejores hombres pues hacen que el líder sea percibido como una persona moralmente íntegra, pero estos vicios, no están dentro del marco del presente trabajo.

Por exceso

Represión, auto-castigo.

Falsa humildad: Ligada a la hipocresía; aparentar o predicar la humildad, cuando en realidad se mantiene un desmesurado orgullo o una incontrolable soberbia. Blandura

Falta de carácter: No se puede interpretar la amabilidad y la cortesía como falta de carácter. Convierte al individuo en una persona fácilmente influenciable, por el bien o por el mal.

Austeridad excesiva: relacionada con la falsa humildad, la sencillez excesiva.

Aislamiento: De nada sirve ser virtuoso, si no está en constante interrelación con otros, en términos de templanza el aislamiento es el camino más fácil para no caer en tentaciones, sin embargo, no debemos olvidar que las virtudes se construyen a través de hábitos voluntarios.

Egoísmo.

Ego desmedido.

Por defecto

La Soberbia.

La Pereza.

La Ira – cólera.

Necia Alegría. Alegría sin motivo.

Dispersión, indiscreción, relajación. Entregarse sin discernimiento al goce de placeres peligrosos y culpables, imaginarse que la verdadera felicidad consiste en estos bajos goces, complacerse en echarlo todo a risa, en las ocurrencias felices y en las burlas; en una palabra, mostrarse tan ligero en sus dichos como en sus hechos.

Autodestrucción.

La impudicia

Deshonestidad: blandura

La molicie: Afición a vivir regaladamente

2.4.5. La templanza en la gestión.

Permite valorar a los demás, expresar reconocimiento y aceptar alternativas distintas a las propias para alcanzar las metas o los resultados deseados, sacar provecho de la diversidad. Toda vez que uno de los elementos claves de esta virtud es el ser en su interior, su práctica debe fomentar el crecimiento personal. Cultivar las buenas costumbres puede llegar a ser una buena práctica de esta virtud.

Se fomenta el compañerismo, el respeto a la persona y brinda oportunidades para comprometerse con la organización. No considera a los de más como una amenaza. Fomenta la participación de las personas en el futuro y presente de la organización. Las hace sentir valiosas por lo que hacen y esto produce una tendencia natural a la mayor eficiencia.

Facilita el empoderamiento o la delegación. No genera dependencia al crecimiento y a las nuevas ideas de su personalidad o carácter.

Evita el protagonismo, concede los beneficios a quien es dueño del éxito o del resultado y cuando no tomo como propias las acciones y logros de los demás. Le permite al hombre comprometerse en una empresa de superación, con implicaciones sociales, políticas, culturales y espirituales.

Exige un grado de autodominio, fuerza e inteligencia. Escucha y comprende. Somete la voluntad a la razón. Este hábito lejos de ser un sacrificio, se convierte en el gusto por hacer las cosas. En una organización puede ser altamente influyente, pues un carácter de esta naturaleza invitará a la adhesión de los colaboradores y a generar un excelente clima organizativo.

Permite balancear la vida, ⁴³ la templanza le permite dedicarse tiempo a sí mismo. El líder virtuoso no solo vive para trabajar, tiene una vida personal, y le dedica tiempo a ella. Va en contra del trabajar, trabajar y trabajar sin pensar en la familia.

Mantener el secreto profesional, no revelar la información confidencial, es propio de los ejecutivos que han cultivado esta virtud, han sabido armonizar y moderar sus instintos.

Por último y no por tanto menos complejo, está el tema del acoso sexual en las empresas; un tema casi tabú y que no es fácil de abordar. Además de ser una acción desenfadada, de falta de autocontrol, es una demostración de abuso de poder, coarta la libertad de decisión, genera un mal clima organizativo, destruye el trabajo en equipo, se pierde la objetividad en ascensos y promociones.

La templanza hace que el líder sea respetado y no temido.

⁴³ Arturo Aguilar, Cuarta: Virtud de la Templanza: Moderación.

3. Competencias

“La gran preocupación aquí es que, en la nueva economía, el capital humano es el fundamento para la creación de valor. Varios estudios demuestran que hasta un 85% del valor de una compañía está basado en activos intangibles. Esto presenta un interesante dilema: el activo más importante es el menos entendido, el de menor nivel de medición y por lo tanto menos susceptible a ser manejado o gerenciado” ⁴⁴

Es común entre un buen número de empresas contemporáneas enviar informes de gestión a su casa matriz con diferentes indicadores. Una de estas, encontró que sus indicadores eran perfectos excepto uno, el “*head count*” (número de personas). De acuerdo con las directrices centrales, el departamento de mercadeo debería estar conformado por 42 personas y en el momento de corte eran 43. El informe debería estar en casa matriz a las 6:00 p.m.; a las 4:00 p.m. se decide despedir a una secretaria, de esta forma el informe fue perfecto. No importaron los medios con tal de cumplir el fin.

¿Son estas acciones éticas? ¿Están basadas en virtudes? ¿Es la administración moderna permisiva? ¿Se pueden negociar los valores y los principios en las organizaciones? ¿Crean este tipo de acciones momentos de “doble moral” que desconciertan a sus funcionarios y les dan licencia para actuar de la misma manera?

¿Puede el padre educar a sus hijos, cuando su ejemplo no es consistente con el discurso?

La nueva economía exige a las empresas, mayor velocidad, mayor innovación, productos con cortos ciclos de vida debido a la difícil diferenciación de productos y la dificultad de mantener ventajas competitivas basadas en el producto, alta calidad, bajos costos, orientación al mercado y a los clientes / consumidores, buscando asegurar su satisfacción y fidelización.

Las compañías buscan, contratan y retienen individuos con desempeños excepcionalmente sobresalientes. Como se mencionó en el párrafo anterior, la nueva economía implica nuevos retos a las empresas: competencia más agresiva, incremento en los recortes de personal o *downsizing* y además, debe aumentarse la productividad con menos gente.

El problema es que los buenos resultados nunca son suficientes, la alta dirección considera que debe exigir más cada día, no se ha definido un tope de desempeño, la tendencia debe ser creciente, año tras año se deben superar los resultados del año anterior, generando frustración por falta de reconocimiento, porque se considera que si se da reconocimiento, los empleados se pueden dormir en laureles.

Las compañías necesitan ser cada día más productivas, más rentables con menos gente, entonces necesitan contratar súper gerentes y súper empleados. “Yo te remuneró, tu haces lo que te pido o exijo, con los más altos estándares de desempeño, debes agregarle valor a la compañía, tu comportamiento debe ser ético, debes demostrar un alto nivel de compromiso, debes innovar en la forma cómo solucionas los problemas. Si no cumples y mejoras cada día,

⁴⁴ The HR Scorecard: Becker, Huselid & Ulrich, Pg, ix.

estás fuera de la organización”. No somos máquinas de comportamiento, tampoco somos ángeles que nunca nos equivocamos, somos simplemente humanos.

El reto: Alinear a todos los empleados con la declaración estratégica de la compañía, que los objetivos sean sus retos, que se interioricen en su vida laboral diaria

¿Cómo ha evolucionado la perspectiva del recurso humano?⁴⁵

Perspectiva del personal: Contrata y paga; no busca contratar lo mejor ni desarrollar empleados excepcionales.

Perspectiva de Compensación: La organización usa bonos, incentivos, distinciones significativas para recompensar desempeños altos y bajos.

Perspectiva de alineación: La gerencia ve a los empleados como un activo estratégico pero no invierte en la puesta a punto del recurso humano.

Perspectiva de Alto-desempeño: Se visualiza al recurso humano como parte integral de un sistema más grande de la implementación estratégica de la firma. La firma gerencia y mide la relación entre este sistema y su desempeño.

Para mantener y un construir una empresa con capital humano talentoso es necesario:

- Tomar decisiones de contratación y promoción validado con un modelo de competencias
- Desarrollar estrategias que provean soporte oportuno y efectivo para las habilidades demandadas por la implementación estratégica de la compañía.
- Desarrollar una estrategia de recursos humanos que le permita a la gerencia entender a lo largo y ancho de la compañía, cómo la gente crea valor y cómo medir el proceso de creación de valor.
- Promover políticas de compensación que atraiga, retenga y motive a los empleados con alto desempeño.

El simple hecho que una organización se refiera a su “gente” en términos de recurso o capital humano demuestra una ideología y actitud hacia las personas en la cual la organización demuestra tácitamente que tanto valora su talento humano en términos productivos o de patrimonio. Creemos que debe modificarse esta percepción y evaluarse integralmente al individuo, especialmente relacionando las virtudes que posee con su desempeño.

3.1. Definición de Competencia

Una competencia es una descripción de un hábito de trabajo y habilidades personales utilizadas para alcanzar un objetivo de trabajo.⁴⁶

Diccionario “American Heritage”: El estado de calidad de estar correctamente calificado.

⁴⁵ The HR Scorecard, Idem.

⁴⁶ Building Strong Competencies - Paul C. Green, Pg. 5

Una característica personal sobresaliente que repercute positiva en el desempeño superior y efectivo del trabajo (Klamp, 1980, p.21)

Un conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes relacionadas que afectan los aspectos más importantes de la labor de uno, que pueden ser medibles contra estándares ampliamente aceptados, y que pueden ser mejorados a través de entrenamiento y desarrollo. (Parry, 1996, p.50)

“No existen individuos perfectos, se encontrarán deficiencias en las competencias del individuo seleccionado, pero estas deben ser entrenables” David C. Mc Clelland.

El desempeño del empleado está condicionado, de una parte, por sus competencias, pero, además, por su actitud por el *trabajo* y hacia la *compañía*.

A su vez la actitud *hacia el trabajo* está condicionada por el gusto por la labor que se está realizando, por el sentimiento de logro que puede alcanzar a través de sus funciones, por la relevancia que tienen las funciones del cargo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la corporación, por el trato recibido por sus superiores y supervisores, por las condiciones físicas del lugar de trabajo, por el ambiente de trabajo (compañerismo / rivalidad), por el balance en el tiempo dedicado a su gestión y a su vida personal.

De otra parte, la actitud *hacia la compañía* está determinada por las expectativas sobre el futuro de la organización más que por los éxitos del presente, por el nivel de compromiso y entendimiento de las estrategias corporativas, por el orgullo que se siente por pertenecer a la compañía.

El bajo desempeño puede deberse a que al individuo no le gusta el trabajo o que no encaja con la cultura organizativa.

Bajo ningún aspecto se quiere sustentar en este documento que el desempeño dependa exclusivamente de las competencias, como fue presentado anteriormente, existen otros factores igualmente importantes que condicionan el desempeño.

3.2. Aplicación de un sistema de competencias

Los modelos de competencias ayudan a:

Seleccionar personas con el más alto potencial de éxito.
Ubicarlas en el puesto correcto.
Planear ascensos, definiendo el *career path* individual para cada empleado
Entrenamiento.

Un buen sistema de selección, basado en competencias, es una buena forma de diferenciar una organización: permite aumentar la probabilidad de contratar gente que sea exitosa, que sea entrenable, proyectable, potencializable, que se adapte muy rápido, y por otro lado, debe

disminuir los costos de contratar y entrenar gente que no cumpla con las expectativas de la organización.

El reto es encontrar las competencias que tengan un alto índice de correlación con altos niveles de desempeño de trabajo.

Los modelos de competencias son útiles para asegurar que los empleados están haciendo lo correcto.

Existen muchos modelos de competencias, se ha escogido para el presente trabajo el más representativo y común a todos ellos el modelo KSAO, el cual se complementará con el planteado por Daniel Goleman en su libro “La inteligencia emocional”.

3.3. Modelo KSAO

Las competencias, de acuerdo con el modelo KSAO (*Knowledge, Skills, Ability and Other personal characteristics*, Harvey 1991) se pueden agrupar de la siguiente manera:

3.3 1. Conocimiento

En esta categoría se agrupan aquellas competencias relativas a la información específica necesaria para el correcto desempeño de las funciones del cargo. Normalmente se adquieren a través de educación formal, o del entrenamiento y la experiencia que da el trabajo. Del conocimiento, se desprenden algunas habilidades, por ejemplo, a través de la academia se puede aprender el manejo de Excel, pero únicamente a través de la práctica se puede desarrollar verdaderas “habilidades”, para su uso correcto y ágil. A menudo el conocimiento es propio de una industria, por ejemplo el conocimiento que posee un maestro cervecero no le sería de utilidad de gran utilidad para trabajar con alto desempeño en la industria de elaboración de programas de computador, dicho de otra forma el conocimiento específico para desempeñarse correctamente en una labor puede no aplicar a otra. Las competencias que se pueden agrupar en esta categoría son fácilmente medibles.

Algunas competencias relacionadas con Conocimiento:

- Conocimiento de herramientas de tecnología informática.
- Conocimiento del negocio

Una enumeración exhaustiva de las competencias pertenecientes a esta categoría no le da un mayor valor al presente trabajo, pues esta categoría de competencias no va a ser relacionada con las virtudes, que es el objetivo final del presente proyecto.

3.3.2. *Habilidades*

Se define esta categoría de competencias como el talento para utilizar las herramientas y equipo, éstas pueden ser adquiridas a través del trabajo mismo.

Estas competencias no se relacionan con las virtudes de manera directa, por lo que tampoco no serán objeto de un análisis más profundo.

3.3.3. *Capacidades*

Esta categoría reúne competencias tales como inteligencia, orientación espacial, tiempo de reacción, energía interna. Las capacidades son a menudo medidas a través de pruebas que permiten estimar el nivel que posee esta capacidad el individuo para desempeñar su labor.

Las capacidades son competencias del individuo que normalmente le son útiles para desempeñarse sobresalientemente en cualquier tipo de labor como, por ejemplo, el trabajo en equipo, que le ayudará a obtener excelentes resultados, sin importar la empresa, el área o las funciones del cargo.

Las capacidades entre menos tangibles, son más difíciles de medir como por, ejemplo, escribir a máquina, incrementar el volumen de ventas o liderar. Las habilidades pueden ser observadas y descritas a nivel comportamental.

Se puede sintetizar diciendo que Habilidades se refieren a la parte operativa del trabajo, el Conocimiento con la parte intelectual y las Capacidades con competencias intangibles no propias del conocimiento.

Algunas competencias relacionadas con Capacidades son:

- Comunicación oral: Escucha activa, comunica clara y consistentemente prioridades, promueve la retroalimentación, comunica conocimiento.
- Comunicación escrita: capacidad de presentar ideas efectiva y claramente, documentar actividades; capacidad de leer e interpretar información escrita.
- Solución a problemas y Toma de decisiones: Capacidad de tomar acción para resolver problemas, exhibiendo justicia y entendimiento por los hechos; capacidad de usar la razón aún cuando se trata de tópicos emocionales.
- Priorización
- Gerencia del tiempo
- Gerencia del conflicto
- Capacidad para manejar múltiples tareas
- Atención al detalle / Minuciosidad
- Agilidad mental
- Razonamiento Numérico

- Pensamiento Divergente

3.3.4. Características de Personalidad

Esta categoría incluye actitudes, personalidad y otras características personales requeridas para el cargo; junto con las capacidades son las competencias que realmente pueden hacer diferencia entre un desempeño promedio y otro sobresaliente.⁴⁷

- Adaptabilidad y Flexibilidad
- Empatía
- Persistencia
- Tolerancia al stress
- Tolerancia a las diferencias
- Iniciativa
- Trabajo en equipo/ Sociabilidad
- Motivador
- Estabilidad emocional
- Autocontrol
- Asertividad: Capacidad de expresar maduramente sus propios sentimientos y opiniones a pesar del nivel de desacuerdo que pueda generar, comunicar con precisión sin importar la posición o el estatus del otro.
- Autosuficiencia
- Competitividad
- Alto nivel de energía: Auto-motivación
- Orientación al servicio
- Credibilidad

3.4. Modelo de Inteligencia Emocional

Varias de las competencias aquí enumeradas y descritas, están incluidas en el modelo KSAO, refiriéndose más a competencias conductuales que a competencias técnicas que corresponden a las categorías de conocimiento y habilidades del modelo anterior.

La descripción de las competencias corresponde a lo presentado por Hay Group durante el curso de E-MBA “Fortalecimiento del liderazgo”.

Auto-conocimiento

- Conciencia Emocional: Entender con efectividad cómo reaccionamos a los estímulos del ambiente.
- Auto-evaluación: Estar consciente de sus fortalezas y limitaciones personales.
- Confianza de sí mismo: Estar convencido de que es capaz de lograr una meta.

⁴⁷ Tomando como base el planteado por Lucia & Lepsinger en su libro “Competency Models”.

Las dos primeras competencias, en nuestra opinión, corresponden claramente a la Prudencia y la tercera a la Fortaleza.

Comprensión de otros

- Empatía: Percibir el estado emocional e interesarse por las perspectivas e inquietudes de las personas
- Conciencia Organizativa: Captar e interpretar la emocionalidad y las relaciones de poder presentes en los grupos.
- Orientación al servicio: Anticipar, reconocer e identificar las necesidades de los clientes.

La empatía está relacionada con Prudencia y Justicia, la conciencia organizativa con la prudencia. Orientación al servicio con Justicia y con Prudencia.

Gerencia de uno mismo

- Autocontrol: Mantener las emociones y los impulsos controlados.
- Confiabilidad: Asumir con responsabilidad personal por el desempeño.
- Integridad: Es comportarse de manera consistente con lo que uno considera que es importante
- Orientación hacia el logro: Se empeña por mejorar o cumplir con un estándar de excelencia.
- Adaptabilidad: Ser flexible en el manejo de los cambios.
- Iniciativa: Estar listo para actuar y concretar oportunidades.

Autocontrol es un claro ejemplo de Templanza, somos dueños de nuestras pasiones y de nuestros instintos.

Confiabilidad: Complementando el concepto expresado por Hay Group, una persona confiable es, además, aquella que es coherente entre su pensar, decir y actuar, que hasta cierto punto es predecible; siendo así, esta competencia corresponde a la persona virtuosa, pues para ser confiable son necesarias la justicia, la prudencia, la fortaleza y la templanza.

Integridad: se relaciona con la Templanza y la Justicia.

La adaptabilidad: Está íntimamente relacionada con la prudencia y la fortaleza, crea la entereza para afrontar los cambios.

Orientación hacia el logro: Es fiel reflejo de la Fortaleza.

Iniciativa: También tiene que ver con la Fortaleza, que es el motor de la acción.

Habilidades sociales

- Influencia: Ejerce impacto sobre otros.
- Liderazgo: Inspira y guía a individuos y grupos.
- Desarrollo de Relaciones: Crea relaciones clave.
- Comunicación: Escucha abiertamente y envía mensajes convincentes

- Catalizador del cambio: Inicia o genera cambios.
- Manejo de conflictos: Negocia y Soluciona desacuerdos.
- Trabajo en Equipo: Trabaja con otros, en torno a objetivos compartidos. Crea sinergia en el grupo buscando objetivos colectivos.

Casi toda las anteriores competencias tiene que ver con el ser virtuoso, es decir están íntimamente relacionadas con las cuatro virtudes capitales.

3.5. Competencias consideradas claves en el Líder

Gerencia del riesgo: Tomar y asumir riesgos prudentes y calculados, experimentar nuevos enfoques para probar si son exitosos.

Pensamiento estratégico: entender el entorno, entender el mercado, perspectiva a largo plazo tanto de oportunidades como de problemas, proponer estrategias innovadoras, apalancar a la organización en sus ventajas competitivas.

Foco en el *core business*:

Consultar: Tener en cuenta la opinión de otros, su experiencia; Somete sus ideas a la crítica de otras personas para ver que tan robustas son y enriquecerlas a través de la diversidad.

Credibilidad: Mantener las promesas, aceptar la responsabilidad por las equivocaciones.

Influir: Modificar positivamente las actitudes de las personas que le rodean, el líder debe ser inspirador.

Reconocimiento: Esta competencia esta directamente relacionada con la justicia; El líder debe reconocer el esfuerzo y los logros de sus colaboradores.

Energía Interna: Fuego interno para impulsar tanto las actividades propias como la de las personas que le rodean.

3.6. Relación entre Competencias y Virtudes

Para efectos reales del presente proyecto, y teniendo en cuenta las definiciones de competencias expuestas anteriormente, no todos los conjuntos de competencias tienen una relación directa con las virtudes.

Dado lo anterior, el presente estudio se concentró en los siguientes conjuntos de competencias: características de personalidad y a las capacidades.

Matriz de relación entre competencias y virtudes

Categoría	Competencia	Virtud			
		Prudencia	Fortaleza	Justicia	Templanza
Capacidades	Comunicación Oral				
	Comunicación escrita				
	Solución a problemas y Toma de decisiones				
	Priorización				
	Gerencia del tiempo				
	Gerencia del conflicto				
	Capacidad para manejar múltiples tareas				
	Atención al detalle / Minuciosidad				
	Pensamiento Divergente				
Personalidad	Iniciativa				
	Trabajo en equipo/ Sociabilidad				
	Motivador				
	Estabilidad emocional				
	Autocontrol				
	Asertividad				
	Autosuficiencia				
	Competitividad				
	Alto nivel de energía: Automotivación				
	Orientación al servicio				
	Credibilidad				

3.7. Aproximación a un Test sobre las virtudes

1. Escucho la opinión de otros antes de tomar una decisión
2. Compruebo la opinión de otros antes de tomar una decisión
3. Espero tener toda la información relevante antes de tomar una decisión.
4. Que tan frecuentemente Ud. abandona un proyecto o cambia la decisión que había tomado.
5. Veo en la debilidad de los demás oportunidades para mi crecimiento.
6. Veo en la debilidad de mis proveedores y clientes oportunidades para el desarrollo de mi negocio

7. Veo en la debilidad de los demás oportunidades para su crecimiento
8. Busco la explicación de cada resultado (Fracaso)
9. Compruebo la fuente de la información recibida.
10. Compruebo cualquier hecho dudoso.
11. Soy capaz de romper mis propios paradigmas.
12. Tengo en cuenta la opinión de las personas con mayor experiencia / antigüedad en la compañía
13. Ayudo a mis colaboradores a romper sus prejuicios.
14. Soy capaz de romper mis propios prejuicios
15. Logro realizar todos mis trabajos con igual dedicación, cuidado y esmero.
16. Espero a que me digan lo que debo hacer antes de actuar
17. Considero que compartir la información es perder poder.
18. La información que comparto no es completa
19. Hubiera podido evitar el fracaso pero preferí correr el riesgo
20. He tenido que ser injusto por el poder del cargo que desempeño
21. Debido a mi negocio, he tenido que tomar decisiones no siempre con la cabeza fría.
22. He tenido que mentir para lograr los resultados
23. Hay ocasiones que ameritan ignorar las normas establecidas.
24. Hoy día el que cumple todas las normas es considerado tonto
25. He tenido que modificar o acomodar los resultados para mantener su puesto en la organización
26. Me he arrepentido de aplicar las normas con mis subalternos (las normas me han llevado a ser injusto con mis colaboradores)
27. Reaccionó con demasiado rigor a hechos que no lo justifican
28. Considero que debí ser mas fuerte en situaciones que lo ameritaban
29. Deje de aplicar las normas por tratarse de amigos.
30. Ha tenido que callar verdades por temor a posibles represalias.
31. El clima de la organización genera temor de actuar
32. Sigo adelante con sus proyectos a pesar de los obstáculos y dificultades
33. Es una buena estrategia infundir temor en las personas para lograr los resultados
34. No ha tenido la fuerza suficiente para iniciar o terminar proyectos
35. Ha fracasado en proyectos por sobreestimar su capacidad o los recursos de su empresa

4. Conclusiones

La cultura colombiana dentro de las organizaciones hace que la misma presión entre compañeros frene el alto desempeño; no está bien visto que a un empleado que se le asigna una tarea sobrepase las expectativas. “Si te piden la A, has la A, nunca la B porque te pedirán la C”. Con este pensamiento es imposible crecer como profesionales y como personas, debemos tratar de sobrepasar las expectativas en todas las tareas que nos sean asignadas, sin temor a caer en la mediocridad, que en nuestra cultura es calificada como “no ser un regalado”.

A través de este estudio hemos logrado encontrar la relación directa entre las virtudes y las competencias a nivel meramente conceptual, queda pues una plataforma teórica para seguir ahondando en el tema formulando un modelo cuantitativo, que a través de encuestas estructuradas y entrevistas a profundidad pueda demostrar sin ninguna duda la correlación que existe entre las virtudes y las competencias.

Las virtudes nos hacen mejores hombres y bajo ningún aspecto puede estar en contradicción con el ser mejores gerentes que resulta de un buen desarrollo de las competencias.

La relación funciona en los dos sentidos, un gerente que se esfuerce por desarrollar sus competencias está a la vez incrementando sus virtudes. Gracias al honesto trabajo sobre las competencias seremos mejores gerentes y por lo tanto mejores hombre, obviamente dentro del contexto ético.

La pregunta ¿De qué sirve ser virtuoso en las empresas si su fin es la rentabilidad? Recordemos lo expuesto en capítulos anteriores, donde se desmitifica uno de los principales paradigmas organizacionales: “Las compañías de mayor éxito existen principalmente y ante todo para maximizar utilidades”, la rentabilidad es un medio y no un fin en sí mismo. (Collins & Porras, Mito 3, Pág. 9)

Después de haber estudiado el significado real de las virtudes, las cuales no se acercan para nada a lo que normalmente nos ha sido enseñado, las virtudes no solo son para los santos y los mártires, las virtudes no solo son para los creyentes, escoger el camino de las virtudes es querer crecer como persona, no olvidemos que a través de las virtudes se alcanza la felicidad.

Las virtudes no se alcanzan rezando rosarios, ni pagando misas, ni prendiendo veladoras, por el contrario, se alcanzan a través de un esfuerzo mental consciente, el estado virtuoso se logra con disciplina y deseo de hacer las cosas mejor cada día. El entendimiento de las virtudes y el tener la disciplina de cuestionarnos cada una de nuestras acciones a la luz de lo que es la templanza, la fortaleza, la justicia y la prudencia, nos ayudará a que este proceso difícil, tedioso se convierta en un hábito consciente cuyos resultados serán idénticos a trabajar en mejorar nuestras competencias: Ser profesionales con desempeño sobresaliente.

El difícil camino de las virtudes nos ayudará a ser exitosos en medio de la nueva economía que nos exige cada día más como profesionales.

Bibliografía

ARISTÓTELES: “De las Virtudes y los Vicios”

BECKER, HUSELID, and ULRISH: “The HR Scorecard”, HBS Press, 2001.

COLLINS, JAMES & PORRAS JERRY: “Empresas que perduran”, Ed. Norma, 1995

GEACH PETER T.: "Las Virtudes", EUNSA, Pamplona, 1993.

GOLEMAN, DANIEL: “La Inteligencia Emocional en la empresa”, Javier Vergara Ed. 1998.

GONZALEZ ALVAREZ, LUIS JOSE: “Ética”, Ed. El Búho, 2000

GORDILLO, LOURDES: “La virtud como perfeccionamiento del individuo según J.S. Mill”

GREEN, PAUL C.: “Building robust competences”, Jossey Bass, 1999.

LEPSINGER, RICHARD and D. LUCIA, ANTOINETTE “The Art and Science of Competency Models”, Jossey – Bass, 1999

LLANO ESCOBAR, S. J., ALFONSO: “ Un alto en el camino” Vol. V y III., 3R Editores, 2000

LOBSANG TSULTRIM, GEUSHE, “Vida y Enseñanzas de un Lama Tibetano”, Ediciones Dharma, 1996.

ORSINI, JEAN-FRANCOIS: “Virtue Based Management”, Indy Publish, 2001

PATIÑO G. SUSANA, *El profesor como transmisor de valores*, Editado por el ITESM Campus Monterrey Centro de Valores Éticos, México, 1994 Pág. 69-71

PELÁEZ, MIGUEL ANGEL: *Ética, profesión y virtud*", RIALP, Madrid, 1991.

PIEPER JOSEF: "Las Virtudes fundamentales", Rialp, Madrid, 1976.

PIEPER; JOSEF: “The four Cardinal Virtues”, Notre Dame, 1966

ROJO, JOSEFA: “La Virtud en los paganos según San Agustín”

SHUA, ANA MARIA: “ El libro de los pecados, los vicios y las virtudes”, Alfaguara, 2002.

SOMMERS & SOMMERS: “Vice and Virtue in Everyday Life”, Harcourt, 2001.

ZENGER & FOLKMAN: “The Extraordinary Leader”, Mc Graw Hill, 2002.