

---

# Un modelo de virtudes relacionales y principios guía para una comunidad-empresa basada en el diálogo

## *A Model of Relational Virtues and Guiding Principles for a Community-Enterprise Based on Dialogue*

RECIBIDO: 16 DE JUNIO DE 2014. ACEPTADO: 5 DE NOVIEMBRE DE 2014

---

**JUAN GERARDO GARZA TREVIÑO**

Profesor emérito del Departamento de Filosofía y Ética de la Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey  
juangdo@itesm.mx

**FLORINA GPE. ARREDONDO TRAPERO**

Profesora titular del Departamento de Filosofía y Ética (Cátedra de Ética) de la Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey  
farredon@itesm.mx

**Resumen:** El presente artículo busca argumentar cómo las virtudes relacionales favorecen el diálogo en una organización. El concepto de virtud se analiza a partir de su perspectiva aristotélica, profundizando en la vertiente personal y relacional de las virtudes. Se entiende que la virtud se encuentra estrechamente vinculada a la idea de comunidad en la vida empresarial y el diálogo es el espacio en donde convergen las virtudes relacionales con los principios empresariales. A partir de las anteriores afirmaciones se plantean estas preguntas de investigación: ¿cuáles son las virtudes que deben dar forma al *ethos* de la empresa bajo las cuáles encuentra sustento el diálogo? ¿Qué virtudes pueden ser catalizadoras de los principios guía de una ética empresarial sustentada en el diálogo? Se propone un modelo que intenta articular principios guía y virtudes relacionales para favorecer la ética del diálogo en las empresas.

**Palabras clave:** Diálogo, Virtudes, Ética en los negocios.

**Abstract:** The article's objective is to argue about how relational virtues promote dialogue in organizational settings. The concept of Aristotelian's virtue is analyzed from both: personal and relational perspectives. It is understood that virtue is related to the idea of community in business life and dialogue is the space where the relational virtues converge with business principles. The main article research question is about the virtues that should shape the business ethos supported by dialogue their relationship to guiding principles for a dialogue. A model to articulate guiding principles and relational virtues to promote ethics of dialogue is proposed.

**Keywords:** Dialogue, Virtues, Business Ethics.

## INTRODUCCIÓN

La ética de las virtudes resulta ser una alternativa para aproximarse a la vida empresarial, entendida como una comunidad-empresa con capacidad de dialogar para debatir sus problemas y toma de decisiones. Se tiene el supuesto de que las virtudes personales forjan el carácter de la persona, así como que las virtudes relacionales permiten encontrarse con los otros en un diálogo. Basados en MacIntyre<sup>1</sup>, quien define el diálogo como “una actividad humana cooperativa y establecida socialmente”, se argumenta que sólo mediante el diálogo se puede llegar a decisiones justas.

Por otra parte, la carencia de un diálogo abierto con los grupos de interés daña el compromiso a largo plazo que las empresas deben tener con sus grupos de interés *stakeholders*. Con un diálogo abierto se podría dar paso a la construcción de confianza dentro y fuera de la organización<sup>2</sup>. En la búsqueda por establecer un diálogo, es vital definir quiénes conforman este grupo, ya que su correcta identificación puede beneficiar los objetivos estratégicos de la empresa

Hoy en día, los grupos de interés de toda empresa se están ampliando de forma tal que están siendo clasificados por grupos de interés primarios, secundarios y terciarios, dependiendo del nivel de involucramiento e impacto directo e indirecto de las decisiones que se toman. Los grupos de interés primarios son todos aquellos a quienes directamente pueden afectarles la toma de decisiones de la empresa, entre ellos están los propios colaboradores de la organización. Aunque difícilmente las empresas se pueden sentar a dialogar con todos los que se pueden ver implicados, y mucho menos responder a demandas que pueden llegar a ser irracionales o injustas, es un hecho que los retos y problemas que afectan a la comunidad-empresa no desaparecen solos, y hay que responder a ellos, por lo que se infiere que las virtudes relacionales pueden ser un buen medio para lograrlo.

Cada vez más en la comunidad-empresa se asume una corresponsabilidad en las decisiones que se toman en la vida organizacional. Un fortalecimiento de las virtudes relacionales y el abrir espacios para el diálogo es un buen camino para proporcionar información y mostrar apertura para escuchar las preocupaciones, desacuerdos y puntos de vista, ya que sólo a través del diálogo se construye confianza, y la confianza es indispensable para que los con-

---

<sup>1</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 233.

flictos se resuelvan. En ausencia de un diálogo abierto, es más probable que se produzca desinformación, que crezcan los rumores, desacuerdos no expresados y el temor hacia el impacto y consecuencias de las decisiones que se toman, provocando una reacción negativa por parte de la comunidad-empresa, que afectará al funcionamiento de la misma en el corto o largo plazo.

## I. ¿QUÉ SON LAS VIRTUDES?

La ética aristotélica es una ética de las virtudes y a través de ellas se consigue que la persona busque su perfeccionamiento mediante sus decisiones racionales, libres y voluntarias. El núcleo de la misma es la *areté*, es decir, la excelencia de una cosa. Aristóteles propone que todo debería alcanzar su *areté*, su virtud o estado de excelencia, atendiendo al *telos* o fin que debería realizar cada cosa<sup>3</sup>, y debe constituir una disposición estable o habitual que facilita el actuar bien.

Aristóteles distingue dos categorías de virtudes: las éticas y las dianoéticas. Las primeras son las virtudes morales, entre las que menciona la valentía o fortaleza, la templanza y la justicia. Las segundas son las que se consideran virtudes intelectuales, que aluden a la parte racional de los seres humanos y que dictan, en cada caso, la regla de la buena conducta para formar así el carácter de la persona. Las virtudes intelectuales son dos: *phrónesis* o prudencia, y sabiduría.

La *prudencia* es lo que permite a un ser humano deliberar rectamente sobre lo que es bueno y conveniente para sí mismo, es decir, le ayuda a precisar o identificar lo que le conviene en cada circunstancia de la vida. La prudencia “es la virtud cuya posesión es requisito previo para la posesión de las demás”<sup>4</sup>. La prudencia enseña a elegir en cada circunstancia lo que se debe hacer. La capacidad de diálogo en la vida empresarial mantiene un vínculo con la prudencia, ya que exige inteligencia, argumentación, conocimiento de la realidad, defensa de las convicciones y apertura a la visión de los demás.

La *prudencia* supone dos condiciones principales: una acción prudente ha de atender al contexto o a las circunstancias de la acción, y al mismo tiempo, a la ponderación de los medios más adecuados para lograr el fin que se pro-

---

<sup>2</sup> Cortina, A. (2003a).

<sup>3</sup> Camps Cervera, M.V. (2005).

<sup>4</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 228.

pone. Sin embargo, estas dos condiciones se ponen en juego porque la prudencia como virtud intelectual requiere de la deliberación. La *prudencia*, afirma Aristóteles, es “un modo de ser racional, verdadero y práctico, respecto a lo que es bueno para el hombre”<sup>5</sup>; la prudencia es el rasgo específico de la racionalidad práctica, la deliberación sobre el bien en general en el contexto específico de la acción, un bien que atañe al sujeto y que le concierne<sup>6</sup>. La prudencia supone la deliberación, tal y como señala Aristóteles, en el sentido de que funciona como la adecuada ponderación de aquello que está en las manos de uno hacer<sup>7</sup>.

El segundo concepto de la ética aristotélica que interesa tomar en consideración en el contexto de la ética del diálogo es el de *excelencia*: se asume que el centro de atención de la ética de la virtud está en el carácter de la persona y en sus acciones.

La filosofía moral contemporánea ha rescatado la ética de las virtudes aristotélicas; entre sus autores destaca MacIntyre, cuya obra principal es *Tras la virtud*.

El pensamiento de Aristóteles significa para MacIntyre “la posibilidad de volver a pensar teleológicamente una vida social compartida con criterios de moralidad enraizados en un cultura moral”<sup>8</sup>. MacIntyre define a las virtudes en un breve enunciado al señalar que “son ante todo como cualidades necesarias para lograr los bienes internos a una práctica”<sup>9</sup>.

Para comprender este concepto es necesario clarificar inicialmente dos palabras que tienen un significado particular en su propuesta: la noción de *práctica* y el concepto de *bienes internos*. Una primera idea del concepto de *práctica* es la de “cualquier forma coherente y compleja de actividad”<sup>10</sup>. Al equiparar el diálogo de la ética discursiva con una práctica, se acepta que todo diálogo en este contexto exige una forma coherente y compleja de interacción. Es decir, requiere de coherencia en función de que los participantes interactúan conforme a una estructura que tiene un orden predeterminado, y con el acuerdo de los participantes. La capacidad de diálogo requiere de un alto ni-

<sup>5</sup> ENVI, 1140 b.

<sup>6</sup> Thiebaut, C. (2005).

<sup>7</sup> ENVI.

<sup>8</sup> del Arco, J. (2004), pp. 214-215.

<sup>9</sup> del Arco, J. (2004), p. 237.

<sup>10</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 233.

vel de complejidad dado que busca la participación equilibrada de todos los participantes. Continúa el autor: “mediante la cual se realizan los bienes inherentes a la misma”<sup>11</sup>. Esos bienes son los que él califica como *bienes internos* o *intrínsecos*, los que sólo se obtienen al realizar bien esa práctica, y afirma que no hay caminos alternativos para conseguirlo. Por esa razón, MacIntyre precisa en su definición que las prácticas “intentan lograr los modelos de excelencia que le son apropiados a esta forma de actividad”<sup>12</sup>.

Pero los bienes internos tienen adicionalmente un atributo que establece una condición significativa, la cual se plantea en el siguiente señalamiento de este autor: “los bienes internos son el resultado de competir en excelencia, pero es típico de ellos que su logro es un bien para toda la comunidad que participa en la práctica”<sup>13</sup>. Estos *bienes internos* que señala MacIntyre se contraponen a los *bienes externos*: “[...] el cultivo de las virtudes siempre puede, como a menudo ocurre, impedir el logro de los bienes externos que son la marca mundana del éxito”<sup>14</sup>. Tales bienes externos se denominan así “porque son externos a la práctica misma y son la fama, la riqueza, la posición social e incluso cierto poder e influencia”<sup>15</sup>. Estos bienes que normalmente son consecuencia lógica de una buena práctica, tienen un riesgo: *corromper los bienes internos*. El prestigio, el estatus o la imagen, por ejemplo, terminan por deteriorar los niveles de excelencia de las prácticas o de los bienes internos.

Asimismo, uno de los atributos que tienen los *bienes externos* es que, si se adquieren, siempre son posesión y propiedad de un individuo; esto significa que típicamente son objeto de una *competencia* en la que debe haber ganadores y perdedores. Estos bienes son tales que, cuantos más tenga alguien, menos hay para los demás<sup>16</sup>. En otras palabras, se lucha competitivamente por el dinero, la fama, el prestigio o el estatus, y algunos lo consiguen, siempre a costa o en detrimento de los demás. Así, los *bienes externos* destruyen el sentido de *comunidad* y de *solidaridad* entre los miembros de una institución, en función de que promueven el *individualismo*, la competencia entre los integrantes de un grupo y el deterioro de las relaciones de interdependencia.

---

<sup>11</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 233.

<sup>12</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 233.

<sup>13</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 237.

<sup>14</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 246.

<sup>15</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 235.

<sup>16</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 237.

Es común que las empresas y organizaciones fundamenten su quehacer en los paradigmas de la competencia y no de colaboración, privilegien una cultura de la *imagen* en lugar de una cultura de la *excelencia*, y sus técnicas administrativas estén orientadas al control en lugar de la confianza. Por este motivo, afirma MacIntyre las instituciones están típica y necesariamente *comprometidas* con lo que he llamado *bienes externos*. Necesitan conseguir *dinero* y otros bienes *materiales*; se estructuran en términos de *jerarquía y poder* y distribuyen *dinero, poder y jerarquía* como recompensas. No podrán actuar de otro modo, puesto que deben sostenerse a sí mismas y sostener también las prácticas de las que son soportes<sup>17</sup>.

Para MacIntyre hay una condición determinista en cuanto al “poder corruptor de las instituciones”. El afirmar que “no podrán actuar de otro modo” condiciona a que siempre ha de ser así. Sin embargo, en su misma argumentación señala que si bien “la atención cooperativa al bien común de la práctica es vulnerable a la competitividad de la institución”, hay una *posibilidad esperanzadora para las virtudes*. “En este contexto la función de las *virtudes* está clara: sin ellas, sin la justicia, el valor y la veracidad, las prácticas no podrían resistir al poder corruptor de las instituciones”<sup>18</sup>. Finalmente, argumenta MacIntyre, “el que una práctica pueda mantenerse en su integridad dependerá de la manera en que las virtudes puedan ejercitarse y de que sirvan de apoyo a las formas institucionales que son soportes sociales a la práctica”<sup>19</sup>. Sin embargo, cuando se trata de instituciones o grupos formados por diferentes individuos, es muy realista al considerar que tal posibilidad puede darse siempre y cuando algunos de los miembros de esa comunidad compartan el ejercicio de las *virtudes*, lo que plantea de la siguiente manera: “La integridad de la práctica exige causalmente el ejercicio de las virtudes de al menos algunos individuos incorporados a aquella actividad”<sup>20</sup>.

Además, señala también que las *virtudes* sólo pueden ser definidas en relación con las prácticas y sus bienes internos<sup>21</sup>. En este sentido, la virtud es una cualidad que se aprende para desarrollar bien una actividad, lo que en palabras de Aristóteles haría referencia a una “práctica excelente”. Sin embargo, no toda capacidad de realizar bien una actividad puede considerarse virtud;

<sup>17</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 241.

<sup>18</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 241.

<sup>19</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 242.

<sup>20</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 243.

<sup>21</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 238.

tiene que tratarse, además, de cualidades referidas al *bien humano* en su conjunto, y de ese bien sólo puede tenerse un concepto válido dentro de una tradición social vigente: “las prácticas, y las virtudes para llevarlas a cabo bien, están ancladas en la historia”<sup>22</sup>.

Pero las prácticas son tradicionales no porque se repita lo realizado en el pasado sino por su continuidad, ya que ponen a disposición la experiencia acumulada en la obtención cooperativa de los bienes internos a la práctica, a la vez que continuamente se renuevan y adaptan a los retos del presente, y desde ahí se abren al futuro.

## II. LA DIMENSIÓN PERSONAL Y RELACIONAL DE LA VIRTUD

Tanto Aristóteles como Santo Tomás de Aquino establecen que las virtudes ayudan al hombre a orientarse al bien. A través de la fortaleza y la templanza, el ser humano es capaz de orientarse hacia aquello que es bueno, independientemente de la aparente desventaja que le pudiera ocasionar. En el discurso actual de las virtudes, tenemos que virtud es el hábito del bien obrar en el terreno moral<sup>24</sup>. Virtud también se define como la capacidad de actuar valorando de modo efectivo a los otros como si fuesen uno mismo, es decir, la capacidad de moverse por una motivación trascendente, evaluando la necesidad ajena como si fuese propia<sup>25</sup>. Las virtudes tienen que ver con una motivación racional que controla incluso cualquier motivación espontánea, y esto es lo que permite adecuar nuestros comportamientos. La forma de desarrollar la calidad motivacional de una persona se da a través de un proceso de aprendizaje en el que influyen la motivación espontánea y la motivación racional. Es la motivación racional la que controla a las motivaciones espontáneas. A esto se le llama virtudes. Se entiende que esta definición de virtudes incluye el término motivación desde una perspectiva filosófica, como aquello que nos mueve hacia la búsqueda de algo y no se está refiriendo al concepto de motivación que proviene de las teorías organizacionales<sup>26</sup>. En cuanto a las virtudes, también se ha dicho que son las cualidades que empujan a la persona a adecuar sus comportamientos a lo que conoce abstractamente, aunque su sentir le

---

<sup>22</sup> del Arco, J. (2004), p. 217.

<sup>24</sup> Arregui, A. M. y Zalba, M. (1958).

<sup>25</sup> Pérez López, J.A. (1998).

<sup>26</sup> Pérez López, J.A. (2002).

impulsa a otra dirección<sup>27</sup>. Adicional a las anteriores definiciones, también encontramos que en las virtudes hay clasificaciones. Existen las virtudes operativas que facilitan el hacer las cosas correctamente, y son constitutivas del aprendizaje operativo, y virtudes morales que determinan el querer eficaz, es decir, querer efectivamente lo conveniente<sup>28</sup>. La persona es capaz de tener un crecimiento personal como ser humano y desarrolla sus virtudes a través de los hábitos. Las virtudes se adquieren tomando buenas decisiones y actuando correctamente. La toma de decisiones en forma libre y deliberada tiene un impacto no sólo en el efecto externo, sino también interno en el tomador de decisiones<sup>29</sup>. Así que la persona puede ser mejor persona o deteriorarse a través de sus acciones libres. Mediante sus acciones, la persona va decidiendo no sólo lo que quiere hacer, sino qué persona quiere ser, todo depende de la toma de decisiones y de la conducta en consecuencia<sup>30</sup>. La virtud se desarrolla a través de hábitos, e inclina al ser humano hacia la acción conveniente. De esta manera los hábitos proyectan las virtudes humanas, y las virtudes humanas definen lo que la persona es. Es decir, a través de las virtudes el hombre y la mujer se definen quiénes son en su dimensión personal. Pero las virtudes, como se verá, no se ejercitan en lo individual, sino en relación con los otros, se es prudente frente a otros: o frente a una situación en donde los demás aparecen; se es racional frente a las decisiones que se toman y que afectan a otros o al entorno, adquiriendo con ello una dimensión social.

En relación a la dimensión personal de las virtudes se establece que la persona construye su propio desarrollo y busca la excelencia a través de la formación de un *ethos* o carácter virtuoso. Lo anterior significa que la virtud tiene que asumirse en primera persona, como seres morales autónomos y reflexivos, como parte de un discurso práctico<sup>31</sup>. La *virtud* se considera como un atributo personal necesario para lograr una vida buena, en ese sentido la búsqueda por la excelencia supone el reconocimiento de la dignidad de todo ser humano como portador de deberes y derechos y abierto al desarrollo propio de quien es persona<sup>32</sup>.

---

<sup>27</sup> Pérez López, J.A. (2002).

<sup>28</sup> Pérez López, J.A. (2002).

<sup>29</sup> Arredondo, F.G. (2011).

<sup>30</sup> Melé, D. (2003).

<sup>31</sup> Cortina, A. y Martínez Navarro, E. (2001).

<sup>32</sup> Melé, D. (2003).



Por otra parte, la dimensión social de las virtudes reconoce que todo ser humano puede lograr una vida plena sólo en función de su *interdependencia* con los demás. *La excelencia no se logra de manera individual, sin la relación y contribución de los demás*. “Esto exige respeto y una actitud de servicio y cooperación, que es justamente lo que da lugar a una mejora en la excelencia humana”<sup>33</sup>. Las *virtudes*, en su dimensión relacional, tienen su fundamento en la ética aristotélica que considera que el hombre es por naturaleza un “animal político”, un ser que necesita de los demás para desarrollar su vida. Las virtudes en este sentido tienen una ineludible dimensión social. Los seres humanos no pueden desarrollar su *ethos* personal sin reconocer que forman parte de una comunidad: “Afirmar que somos criaturas comunitarias equivale a decir que tenemos intereses mutuos, que hasta en la comunidad más competitiva nuestros intereses personales son parasitarios y se definen en buena medida en razón de los intereses vitales que tenemos en común”<sup>34</sup>.

La dimensión personal, como la social, se presenta siempre de manera *interdependiente*. La persona virtuosa no puede realizar su carácter virtuoso en la abstracción o en el aislamiento, sino que requiere de las demás personas para, integrada en comunidades o instituciones, poder mantener las virtudes en la vida social.

A manera de resumen se afirma que las virtudes son atributos que el ser humano necesita tanto en su vida personal como en las comunidades a las que pertenece. Desde la perspectiva de Philippa Foot se afirma que “antes que nada parece claro que las *virtudes* son en general benéficas. Los seres humanos no se desenvuelven bien sin ellas. Nadie se desenvuelve bien si le falta *valentía* o si carece en alguna medida de *templanza y sabiduría*. Así como las comunidades en las que falta la justicia y la caridad son pésimos lugares para vivir”<sup>35</sup>.

### III. ¿QUÉ RELACIÓN TIENE LA VIRTUD CON EL DIÁLOGO?

El *diálogo* funciona como un mecanismo que relaciona las *virtudes personales* y las *virtudes relacionales*, por el cual una persona interactúa y trasciende su individualidad para comprender su relación de interdependencia con los

---

<sup>33</sup> Melé, D. (2003), p. 2.

<sup>34</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 43.

<sup>35</sup> Foot, P. (1994), p. 17.

demás. Requiere de la disposición individual denominada “*actitud dialógica*”, que presupone estar dispuesto a interactuar con el otro y buscar en esa comunicación la intencionalidad de los acuerdos. Lledó lo describe de la siguiente manera: “Esta capacidad humana permite *un diálogo veritativo*, en busca del bien humano y de aquellos bienes que son comunes a la comunidad [...] La responsabilidad colectiva viene determinada por la propia estructura del animal *que tiene palabra*. En esto radica la función de *érgon* del hombre. Ser hombre supone, por tanto, la inevitable proyección comunicativa, el esencial enlace con la alteridad constituida como ‘otro semejante a sí mismo’<sup>36</sup>.”

El ser humano experimenta la necesidad de *construir su realidad* a partir de la relación con los demás, lo cual no sería posible sin el diálogo, imperiosa condición comunicativa que nos descubre como seres en relación y necesariamente interdependientes.

La ética del diálogo tiene como finalidad el establecimiento de normas que se construyen en la comunidad porque se está dispuesto a escuchar, replicar y decidir según los intereses *universalizables*, y en función de los *mejores argumentos*.

Aunque se reconoce que en las organizaciones normalmente se presentan formas de dominación que generan asimetrías de poder, las cuales impiden o limitan la capacidad de diálogo, se propone que si las personas participan en el diálogo y asumen un *ethos* virtuoso, se superarían las limitaciones de un diálogo comunicativo. A través de las virtudes es posible transformar la relación dialógica, no sólo con el propósito de facilitar la búsqueda de un entendimiento que lleve a consensos, sino para conseguir que las diferencias se conviertan en *disensos productivos*, es decir, aceptar las diferencias en el diálogo, pero sin conflicto, en un clima de respeto y tolerancia.

Existen razones por las cuales se justifica que las virtudes pueden superar las condiciones de asimetría que impiden el diálogo. Se entiende que las empresas operan bajo una racionalidad estratégica que funciona a través de condiciones desiguales de poder y con identificables asimetrías en las relaciones de trabajo de sus miembros. Domingo García-Marzá lo señala de la siguiente manera: “nuestro análisis parte de que la empresa implica relaciones asimétricas y desiguales de poder y, aun así, requiere y reclama legitimidad como institución”<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Lledó, E. (1998), p. 152.

<sup>37</sup> García-Marzá, D. (2004), p. 154.

Aunque no es posible eliminar las condiciones de asimetría, sí es posible aproximarse lo más posible a condiciones de igualdad en un esfuerzo deliberado para crear situaciones en las que la realidad cotidiana de la empresa se acerque a este ideal. Si bien se reconoce que una comunidad de diálogo ideal no es factible, sí es posible entablar un diálogo a pesar de las condiciones de asimetría. La aproximación a un diálogo que tenga validez presenta una relevancia más factible en donde las normas deban legitimarse sometiéndolas a un debate racional, libre y abierto, en el que participen todos los afectados por la norma, lo que implicaría que la deliberación se realizara al margen de toda relación de dominación o de coerción. García-Marzá sostiene que hay una “necesidad que tiene toda situación de poder de obtener una justificación”<sup>38</sup>. La justificación de una relación de poder es lo que hace posible su legitimidad. Pero también es justo considerar que ningún acuerdo tendría legitimidad sin la posibilidad de un diálogo libre de dominación o coacción. En otras palabras, en un proceso basado en la ética del diálogo se reconoce el poder legítimo, pero no la coacción, ya que bajo una situación de coacción no se construyen consensos.

Todo diálogo en una comunidad ideal de habla tiene un propósito, *telos* o intencionalidad, y quienes participan tienen la pretensión de llegar a un consenso; también es sin duda una actividad compleja, porque supone la participación de personas autónomas que ejercen su acción dialógica, libres de toda coacción. Hay una singularidad no sólo de quienes participan, sino en el contenido, ya que cada diálogo es único. Aunque su proceso parta de determinadas reglas o procedimientos, su contenido es indeterminado y ofrece a los participantes la oportunidad de plantear sus propuestas y dialogar, convencidos de que debe prevalecer la fuerza del mejor argumento.

Para un diálogo abierto se necesita una subordinación de la persona misma en la medida en que dialoga con los demás participantes. En tal ejercicio es importante reconocer los méritos de los argumentos de cada quien, asumir los riesgos de participar en el debate de ideas, escuchar los señalamientos que se hagan, así como hacer lo que corresponde cuando se trata de señalar cuidadosamente las críticas a los otros.

Dialogar en este contexto exige una actitud de colaboración, de manera que cada uno de los miembros de la comunidad esté dispuesto a sostener una actitud dialógica; hace falta también una disposición de comprensión y escu-

---

<sup>38</sup> García-Marzá, D. (2004), p. 153.

cha de los argumentos de los demás. El diálogo puede interpretarse como los acuerdos previamente establecidos sobre la manera de sostenerlo bajo las condiciones que propone Habermas de respeto, inclusión y oportunidad equivalente para expresar argumentos. Así, el diálogo se interpreta como una fórmula establecida socialmente, construida por los seres humanos para intercambiar ideas, creencias y convicciones.

Además del debido proceso al entablar un diálogo, es requisito que a través de la práctica del diálogo se realicen los bienes internos a la misma.

De acuerdo con MacIntyre, existen dos tipos de bienes internos en toda práctica:

- La *excelencia de los resultados*, que se obtiene participando en los intentos de mantener el progreso y solucionando creativamente los problemas”.

- El “desarrollar una profunda competencia que sólo se adquiere habiéndola aprendido *sistemáticamente*”<sup>39</sup>.

En el diálogo se necesita un esfuerzo sistemático para mantener el esfuerzo por lograr acuerdos o consensos y solucionar, creativamente, las dificultades durante el proceso dialógico.

También es preciso señalar la importancia de aplicar las capacidades humanas para lograr la excelencia en el diálogo. Tal excelencia se refiere a los talentos que se desarrollan mediante el aprendizaje que tiene como consecuencia “alcanzar la excelencia en una práctica [...] y disfrutar lo mismo su éxito como la actividad necesaria para alcanzarlo”<sup>40</sup>.

Para lograr la excelencia en el caso del diálogo hay cuatro condiciones complementarias e interdependientes: a) predisposición al diálogo, b) metodologías para el diálogo, c) búsqueda de convicciones compartidas o consensos y d) la oportunidad de llegar a disensos productivos. Cada punto se explicará a continuación.

La **predisposición al diálogo** significa estar dispuesto a escuchar los argumentos de los demás de manera empática, así como ponerse en el lugar de quien argumenta para comprender sus planteamientos.

Se requiere asimismo la utilización de una **metodología** que brinde oportunidades equivalentes de participación, de tal forma que nadie pueda controlar o dominar el discurso.

---

<sup>39</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 236.

<sup>40</sup> MacIntyre, A. (2001), p. 245.

Se trata de tener, como intención, la posibilidad de entendimiento con el propósito de lograr **acuerdos o consensos**. Sin embargo, se reconoce que el procedimiento no necesariamente concluye en la formulación de la norma, así que lo relevante es una actitud de diálogo<sup>41</sup>.

Las diferencias entre los interlocutores se pueden considerar también como *disensos productivos*. Estos tienen relevancia en el proceso del diálogo, pues es a partir de la clarificación de las diferencias como se mantiene una comunidad dialógica. Previo a los futuros consensos, el identificar las diferencias entre los interlocutores en primera instancia, resulta ser un logro significativo.

En el caso del diálogo se interpreta la excelencia como el logro de consensos y la obediencia a las reglas, es decir, la sujeción al modelo procedimentalista de la ética discursiva. Por este motivo, de acuerdo con el concepto de práctica, es requisito aprender a distinguir los méritos de cada quién. Y esto, en la ética discursiva, es aceptar los principios de inclusión y de mutuo reconocimiento.

#### IV. LA ÉTICA DE LAS VIRTUDES EN LA EMPRESA

Es importante aclarar que históricamente las virtudes han sido definidas como atributos o cualidades típicamente individuales; sin embargo, en años recientes ha habido un creciente interés en la aplicación de la virtud a la ética de los negocios. Solomon hace referencia a virtudes corporativas o virtudes empresariales<sup>42</sup>. Así mismo, el concepto de virtud también se ha extrapolado al ámbito de la vida social<sup>43</sup>, que para efectos de este artículo se denominan relacionales.

Se dice que en la vida empresarial se ponen en práctica las “virtudes económicas”, mismas que han tenido un significado importante en el quehacer empresarial, entre otras razones, por su relación directa con la eficiencia, la productividad y los resultados financieros de los negocios. Sin embargo, es importante advertir que a pesar de la identificación de estas virtudes con la optimización de recursos y “el arte del buen gobierno de la casa”, su significado

---

<sup>41</sup> Cortina, A. (2003b).

<sup>42</sup> Solomon, R. C. (2000), p. 37.

<sup>43</sup> Cortina, A. (2001).

trasciende este círculo de aplicación, pues estos mismos atributos o cualidades de carácter tienen relación con la formación de la personalidad moral.

Robert C. Solomon es uno de los pioneros en la época contemporánea en replantear la ética de los negocios como una ética de la virtud. Considera esencial para las empresas la necesidad de concretar la relación entre las exigencias de rentabilidad y la ética. Su contribución es significativa porque redescubre la visión aristotélica y propone una ética de las virtudes como fundamento de los negocios. La primera aproximación a su aportación tiene que ver con la interpretación del concepto de ética en el contexto de los negocios.

Para Solomon, una ética desde arriba, prohibitiva e impuesta, no corresponde a una ética del diálogo. Una ética de la empresa que no pasa primero por un proceso de deliberación, pertenece al tradicional modelo autoritario, cuya manifestación en la empresa podrá reducirse al siguiente criterio: la ética es un mecanismo de control y por lo tanto se limita a una serie de reglas que imponer, cuyo contenido no está sujeto a discusión ni deliberación. Una premisa equívoca de la ética en la empresa es considerarla como un conjunto de restricciones, impuestas por la ley u otras autoridades morales. Según esa interpretación, la ética se contrapone al concepto clásico de *libre empresa*, a lo que argumenta Solomon: “pensar que la ética es una limitación y que los negocios están libres de restricciones conduce a un empobrecimiento de ambos conceptos”<sup>44</sup>.

## V. SUPUESTOS BÁSICOS DE LA ÉTICA DE LA VIRTUD EN LOS NEGOCIOS

La ética de las virtudes en su aplicación al mundo de los negocios parte de algunos supuestos centrales que destaca Solomon: “el enfoque aristotélico hacia la ética de los negocios comienza con dos conceptos: el individuo inmerso en una comunidad y la importancia máxima de la felicidad como único criterio para el éxito”<sup>45</sup>. El primer concepto no sólo es relevante en la ética de los negocios, sino, de manera particular, en el diálogo. La concepción de esta mutua interdependencia entre el individuo y la comunidad-empresa se justifica por la razón de que “una persona es quien es como resultado de su lugar y función dentro de la comunidad-empresa, y las virtudes de la comunidad, a

---

<sup>44</sup> Solomon, R.C. (2000), p. xvi.

<sup>45</sup> Solomon, R.C. (2000), pp. xxii-xxiv.

su vez, promueven y alientan a muchos de sus miembros a ser buenas personas<sup>46</sup>. En el diálogo resulta necesaria esta interdependencia, dado que el individuo enriquece la comunidad-empresa con sus aportaciones y la comunidad-empresa, a su vez, enriquece a cada individuo.

Por otra parte, es pertinente recalcar el señalamiento de Solomon de recuperar a Aristóteles, por ser él quien insistió en las virtudes o “excelencias” como los constituyentes básicos de la felicidad individual y colectiva. De acuerdo con Aristóteles, “en la vida feliz, vivir bien significa llevarse bien con los demás, poseer sentido de respeto propio y formar parte de algo de lo que nos podamos sentir orgullosos<sup>47</sup>. La cita anterior pone de manifiesto uno de los planteamientos más olvidados en la época contemporánea en la ética empresarial. Las empresas cuyos objetivos se reducen a conseguir resultados económicos se han deshumanizado, “hacer dinero resume una imagen unidimensional de los negocios, que resulta poco halagadora y muy destructiva<sup>48</sup>. En la empresa contemporánea, afirma Solomon, “hay ocasiones en que parece que la virtud y la integridad, por no mencionar la productividad y la prosperidad en general, se han reducido a un simple medio para alcanzar la rentabilidad. Esta es la deshumanización más común en los negocios: que las utilidades tengan precedencia sobre la gente y en ocasiones, la substituyan”.

La ética de la virtud no se contrapone con la rentabilidad de la empresa. Las organizaciones pueden generar ganancias y a la vez tomar en cuenta las correspondientes virtudes de integridad, honradez y confianza. En el sistema capitalista de libre empresa la gente trabaja para obtener utilidades, que son un medio para alcanzar determinados fines. Cuando en la vida organizacional se ignoran las virtudes, entonces la codicia y la ambición se convierten en los vicios. Se define que “la codicia es una forma extrema de egoísmo, el olvido de todas las virtudes y la indiferencia o desdén por cualquier bien, salvo el propio<sup>49</sup>. En síntesis, la felicidad individual y colectiva en la comunidad-empresa no se encuentran en la búsqueda de los beneficios como el criterio más relevante o significativo, lo cual no quiere decir que los resultados en términos económicos no deban buscarse; pero “la verdadera prosperidad está basada en la virtud, la integridad y un auténtico sentido de comunidad<sup>50</sup>”.

---

<sup>46</sup> Solomon, R.C. (2000), p. xxiv.

<sup>47</sup> Solomon, R.C. (2000), pp. xxiii-xxiv.

<sup>48</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 5.

<sup>49</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 28.

<sup>50</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 5.

Por otra parte, la ética de las virtudes no sólo debe modificar las anteriores visiones reduccionistas de la empresa sino, adicionalmente, cambiar uno de los paradigmas más comunes en el mundo de los negocios: el mito de la supervivencia de los más aptos, que se manifiesta en una competencia radical y despiadada. Bajo este paradigma, en el contexto de las empresas no es posible aplicar la ética, menos aún una ética de las virtudes. La competencia, afirma Solomon, es esencial al capitalismo, pero practicarla de manera desenfrenada socava la ética. Además, se concibe erróneamente la naturaleza de la competencia. Frente a esta idea generalizada de la vida de los negocios, se olvida que: “Por competitiva que pueda ser una industria particular, siempre se basa en un núcleo de intereses comunes y normas de conducta convenidas mutuamente, y la competencia no tiene lugar en una jungla sino en una comunidad a la que presumiblemente se sirve y de la que se depende a la vez”<sup>51</sup>.

Los anteriores señalamientos de Solomon proponen una noción de virtud como fundamento de los negocios y la posibilidad de incorporarla a la vida de las empresas. La práctica de las virtudes será factible si se parte de la premisa de que tienen como propósito la felicidad individual y colectiva en la comunidad-empresa. Adicionalmente, éstas podrán asumirse si se reconoce que la vida de los negocios es fundamentalmente cooperadora. Pero la aplicación de las virtudes no puede limitarse al mundo de los negocios, porque la virtud es un atributo de personas que no sólo reducen su proyecto de vida al trabajo, sino que tienen un horizonte de realización más complejo, y por lo tanto, más enriquecedor. Por este motivo afirma Solomon: “El éxito es, o debería ser, indistinguible del éxito en la vida, el éxito como persona, el éxito como ciudadano”<sup>52</sup>.

Existe un riesgo adicional en relación con la visión reduccionista de los negocios, aquella que se señala habitualmente con la frase *negocios son negocios*. Esta afirmación da pie a suponer que en ese ámbito los criterios a seguir son particulares y, que por lo tanto, no admiten comparación con el resto de los proyectos humanos. Contrariamente a esta idea, Solomon sostiene que “los negocios no son autónomos, con su propia justificación, reglas y razón de ser. Son, en esencia, parte de la vida y de las comunidades humanas”<sup>53</sup>.

<sup>51</sup> Solomon, R.C. (1995), pp. 438-498.

<sup>52</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 30.

<sup>53</sup> Solomon, R.C. (2000) p. 37.



## VI. PRINCIPIOS Y VIRTUDES PARA EL DIÁLOGO EN LA COMUNIDAD-EMPRESA

La diversidad cultural es una realidad ineludible en el mundo contemporáneo y una preocupación en el entorno de las empresas, pues la propia diversidad genera conflictos, plantea retos y dilemas por lo que la necesidad del diálogo es cada vez más acuciante.

Por ejemplo, para Melé y Sánchez-Runde<sup>54</sup> la diversidad cultural y la globalización generan una tensión entre una ética universal y los valores locales. Simultáneamente, la actual globalización y la existencia de un mundo más interconectado parecen demandar un punto común para promover el diálogo, la paz y hacer un mundo más humano. En relación al artículo se puede establecer que las virtudes éticas universales deben incluir la capacidad dialógica, considerando la complejidad intercultural existente.

Mària y Lozano<sup>55</sup> afirman que el proceso de globalización excluye a una parte importante de la humanidad, y por ello las organizaciones deben ser más inclusivas al entablar un diálogo con otras organizaciones para crear valor económico y social agregado. Finalmente, establecen que se requieren ciertas virtudes para entablar un diálogo necesario.

Das Neves y Melé<sup>56</sup> señalan que ciertos temas pueden ser afrontados por los gerentes que deben resolver la problemática de la diversidad cultural tomando como punto de referencia a Tomás De Aquino, el filósofo medieval de las virtudes. El discurso de las virtudes de Aquino puede ser aplicado para abordar los temas comunes de la humanidad, lo que crea la necesidad de un diálogo que es indispensable cuando se trata de defender distintas posiciones. En ese sentido, cuando uno se enfrenta a cuestionamientos prácticos, se debe buscar un balance entre los principios generales y los aspectos culturales específicos mediante el diálogo y la tolerancia, guiados por una sabiduría práctica. En esta misma línea, Fives<sup>57</sup> sostiene que los puntos de vista que provienen de la tradición son parciales y deben superarse. Se da un movimiento hacia el *telos* (o fin) del cuestionamiento a través de un diálogo inter-tradicional. Es necesario para ello admitir que la respuesta no puede ser conocida de ante-

---

<sup>54</sup> Melé, D. y Sánchez-Runde, C. (2013).

<sup>55</sup> Mària, J.F. y Lozano, J.M. (2010).

<sup>56</sup> das Neves, J.C. y Melé, D. (2013).

<sup>57</sup> Fives, A. (2008).

mano, ya que ello impediría el reconocer los desacuerdos acerca de las cuestiones morales.

Específicamente, la relevancia del diálogo en las empresas es justificada dado que se asume que toda organización es una entidad social. En ese tenor, para González<sup>58</sup> los negocios forman parte de una sociedad, y su identidad es establecida en la forma en la que se relacionan con ella, así como el efecto de su conducta en los demás. Por esta razón, entablar un diálogo es necesario para todo agente moral, así como para buscar respuestas creativas y viables ante los problemas del entorno.

Acercas de la importancia de las virtudes, el diálogo y los negocios, Van Hooft<sup>59</sup> refiere que la enseñanza de la ética en los negocios, si bien tiende a centrarse en la ética de las virtudes como método de enseñanza, es cuestionada en un mundo en el cual un ejecutivo de empresa toma decisiones complejas. La enseñanza de la ética teórica y el pensamiento moral deben ser ampliados por el método “diálogo de casos reales”. En ese sentido, para Van Hooft<sup>60</sup> toda decisión de ética empresarial debiera ser dialogada.

El principio del diálogo en las organizaciones ha sido abordado tanto para los acuerdos dentro de una comunidad como en los procesos de cambio experimentados por las empresas. Por ejemplo, Walker, Haiyan y Shuangye<sup>61</sup> definen que el proceso de diálogo en las instituciones implica el intercambio de propósitos, cuestionamientos difíciles y la exposición y el reconocimiento de las identidades de quienes participan. En relación al cambio, Conroy<sup>62</sup> propone que el diálogo también sea estudiado como parte de los procesos de cambio en las organizaciones. Por ejemplo, a un grupo de gerentes se les pidió que narraran sus experiencias de cambio. Mediante el diálogo se establecieron los significados de cambio y el soporte necesario para llevarlo a cabo.

El vínculo entre el diálogo y las virtudes, específicamente en cuanto a la virtud de la responsabilidad, también es establecido por Robinson<sup>63</sup> quien asume que la responsabilidad requiere de virtudes fundamentales, así como la toma de conciencia y la integridad. Pero menciona que la responsabilidad también requiere de negociación y por ello se precisa un diálogo permanente en-

---

<sup>58</sup> González, A.M. (2003).

<sup>59</sup> Van Hooft, S. (2001).

<sup>60</sup> Van Hooft, S. (2001)

<sup>61</sup> Walker, A.; Haiyan, Q. y Shuangye, C. (2007).

<sup>62</sup> Conroy, M. (2009).

<sup>63</sup> Robinson, S.J. (2009).

tre los distintos tipos de responsabilidades. Sostiene que la naturaleza del diálogo está sustentada en el desarrollo de la responsabilidad personal y compartida. Robinson y Smith<sup>64</sup> arguyen que la responsabilidad es central en la experiencia de aprendizaje. El primer modo de la responsabilidad se centra en el pensamiento crítico racional, y en la conciencia del entorno en general. Ambos son fundamentales para el desarrollo intelectual. El segundo y tercer modo se centran en la transparencia y el diálogo crítico, la capacidad para oír mutuamente, apreciar y probar diferentes narraciones. El tercer modo desarrolla el diálogo en la negociación de la responsabilidad. Se puede inferir que una virtud como la responsabilidad, al momento de vincularla a un colectivo precisa abrir espacios de diálogo. El sentido de responsabilidad y la necesidad del diálogo también han sido establecidos dentro de los temas relacionados con el medio ambiente. Smith<sup>65</sup> argumenta que los puntos en común y las diferencias en la ética ambiental llevan a que la virtud ética del eco-tomismo deba ser puesto en diálogo, ya que en tales temas influyen diversas escuelas de pensamiento. En ese sentido se establece un vínculo entre virtudes hacia los temas ambientales y el diálogo.

El diálogo también se ha establecido como un elemento importante para la confianza. Guillén, Lleó y Marco<sup>66</sup> estudian el tema de la confianza y establecen la importancia de su dimensión relacional. Afirman que la construcción de la confianza es mediada por el diálogo en las relaciones entre unos y otros.

Finalmente, en relación al diálogo, Richardson<sup>67</sup> arguye que gracias al diálogo no es necesario demandar una objetividad absoluta en las creencias o afirmar un relativismo universal de todas ellas. El diálogo permite crear un espacio para defenderse en contra de aquello que afecte la autonomía o el juicio por las demandas o influencias de otros. El desarrollo de virtudes y el fortalecimiento del carácter son necesarios para afirmarse en las discusiones que se entablan con los demás y así estar abiertos a aprender algo nuevo y sentirse bien ante los desacuerdos, o incluso llegar a compromisos razonables.

Ahora bien, una vez justificado el tema del diálogo en el ámbito de las empresas e instituciones, e intentando profundizar en el tema de las virtudes,

---

<sup>64</sup> Robinson, S.J. y Smith, J. (2012).

<sup>65</sup> Smith, P.A. (1995).

<sup>66</sup> Guillén, M.; Lleó, A. y Marco, G.S. (2011).

<sup>67</sup> Richardson, F.C. (2003).

se observa que en el entorno empresarial existen tres niveles de diferenciación de las virtudes.

El primero es el *ethos genérico*, en el que se identifican las virtudes comunes a todas las empresas, es decir, las virtudes del mundo empresarial aplicables a todas las empresas, como una comunidad en el mundo de los negocios, en el sentido más amplio. Este *ethos genérico* está asociado con virtudes tales como el ahorro, la tenacidad o la prudencia.

Un segundo nivel de aplicación o diferenciación es el *ethos específico*, es decir, las virtudes que cada empresa en particular debe destacar o enfatizar en su cultura organizacional y por lo tanto distinto al de las demás organizaciones.

El tercer nivel de diferenciación es el *ethos asociado* con las virtudes y competencias que se requieren para el ejercicio de cada actividad, en palabras de MacIntyre son las diferentes prácticas que exigen distintas excelencias para desempeñarlas.

Si bien es cierto que las virtudes varían de acuerdo con el contexto sociocultural, el estilo o la cultura de la empresa, y con las exigencias de las distintas actividades o “prácticas” que se desempeñen, es importante identificar que ciertas virtudes pueden y deben superar estas diferencias. Existe por lo menos la aspiración de encontrar un *ethos* común que, a pesar de las diferencias en las empresas, pueda mantenerse como una posibilidad de unidad en medio de la diversidad.

Solomon argumenta que es posible encontrar algunas virtudes comunes que contrarresten esta manifiesta relativización de las virtudes, y lo señala de la siguiente manera: “sin embargo, la necesidad de cooperar juntos, la necesidad de comunicación confiable en una sociedad, etc., indica que debe haber virtudes que no sean relativas [...] en una sociedad de negocios en particular, la integridad y la cooperación parecen ser virtudes no relativas, es decir, esenciales en cualquier tipo de sociedad”<sup>68</sup>.

Según este autor a las virtudes de integridad y cooperación deben incorporarse algunas más, dado que “los negocios son una práctica bien definida y, como tal, esperaríamos que tuvieran algunas virtudes más o menos distintivas [...] de tal manera que esperaríamos encontrar versiones especiales de la honradez, valor, templanza y justicia”<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> Solomon, R.C. (1995), p. 43.

<sup>69</sup> Solomon, R.C. (2001), p. 40.

A continuación se mencionan algunas de las razones por las que, en opinión de Solomon, se justificaría la incorporación de las anteriores virtudes al ámbito de la empresa. La **honestidad** “sería sumamente importante para los acuerdos y la celebración de convenios”<sup>70</sup>. Por otro lado, la virtud de la **valentía** adopta multiplicidad de formas que varían desde “la disposición a correr riesgos a estar dispuesto a asumir una postura a pesar de posibles amenazas a nuestras oportunidades o nuestra carrera”<sup>71</sup>. Por su parte, la **templanza** es una virtud que exige “tener un grupo razonable de expectativas y deseos, es decir, exigencias que marquen límites al vicio correspondiente a esta virtud que es la codicia o la avaricia”<sup>72</sup>. Finalmente, la **justicia** es una virtud especialmente compleja en el mundo de los negocios. Por una parte, depende del mérito (trabajo cuidadoso, productos de calidad y atención a los clientes), y en otras ocasiones, debe admitirse que en el mercado interviene en gran medida la suerte y que el trabajo arduo no siempre es recompensado<sup>73</sup>.

Si bien Solomon propone que las virtudes que han de compartir las empresas son la integridad, la cooperación, la honestidad, el valor, la templanza y la justicia, la ética de las virtudes en la empresa supone que ser virtuoso implica actuar tanto en beneficio propio como en beneficio de los demás. La idea subyacente es que el ser humano sólo existe en comunidad. Resulta tan relevante esta idea que el mismo Solomon señala: “en la medida en que las virtudes de los negocios sean destructivas o incompatibles con la idea de comunidad, no serán virtudes; pero en la medida en que las virtudes de negocios propicien el sentido de comunidad, resultarán ser virtudes sociales importantes”<sup>74</sup>.

Finalmente, el replanteamiento de la ética aristotélica supone un cambio de paradigma difícil de dar, pero garantizaría una reconfiguración de las empresas para el logro de una ética de las virtudes. En este sentido: “la esencia del enfoque aristotélico hacia la ética de los negocios es que tenemos que apartarnos del pensamiento centrado en las utilidades y concebirnos como parte fundamental de la buena vida”<sup>75</sup>.

---

<sup>70</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 63.

<sup>71</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 112.

<sup>72</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 130.

<sup>73</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 162.

<sup>74</sup> Solomon, R.C. (1995), p. 40.

<sup>75</sup> Solomon, R.C. (1995), p. xxiii.

## VII. LAS VIRTUDES EN LA COMUNIDAD-EMPRESA

En esta línea de argumentación se identifican y proponen algunas virtudes que de manera enfática contribuirían a desarrollar las mejores condiciones para el diálogo en la comunidad-empresa. Se parte del supuesto de que cada una de las virtudes es interdependiente, aunque se relacionan entre sí para la creación de un efecto holístico que constituye el *ethos* de la persona, mismo que posibilitaría finalmente el diálogo en la comunidad-empresa.

Anteriormente, se señaló que el centro de atención de la virtud está en el carácter de la persona y que se caracteriza por ser un rasgo estable, consistente y confiable, manifestado de acuerdo con la propuesta aristotélica como el justo medio.

Se afirma que las virtudes en una comunidad-empresa se pueden ejercer en una condición de asimetría, siempre y cuando las virtudes estén presentes en los interlocutores de una comunidad-empresa y se lleve a cabo un ejercicio dialógico en la toma de decisiones. Las virtudes que a continuación se proponen podrían complementar o compensar algunos requisitos que exige la ética del diálogo<sup>76</sup>.

Para que se pueda entablar una comunidad-empresa basada en el diálogo es necesario fortalecer las virtudes que tradicionalmente se han propuesto para la formación del carácter de la persona. Por ejemplo las virtudes relacionadas con la **templanza** (paciencia, tolerancia, humildad, etc.) y con la virtud de la **prudencia**. Esta última es particularmente relevante porque el diálogo, que tiene como finalidad la búsqueda de consensos, enfrentará seguramente obstáculos, disensos, confrontaciones, etc. que el buen juicio o sabiduría práctica de esta virtud complementaría para sostener una actitud dialógica a pesar de las diferencias y dificultades en la comunidad-empresa. A este conjunto de virtudes se les llamarán virtudes personales.

Ahora bien, toda comunidad-empresa debe regirse por principios guía, y la forma de vincularlos a la vida organizacional es a través de virtudes a las que se les denominarán *virtudes relacionales*. A continuación se presentan una serie de principios guía y virtudes relacionales que favorecen el diálogo en una comunidad-empresa.

---

<sup>76</sup> Garza, J.G. (2011).

El primer principio para el diálogo es el de **comunicación**, cuyo objetivo es la búsqueda de entendimiento<sup>77</sup> cuando se entra en un discurso. Los interesados no dirimen sus conflictos mediante una actitud agresiva, o siguiendo una racionalidad estratégica, sino a través de la comunicación que favorezca un entendimiento auténtico. En palabras de Habermas: “doy por supuesto que los interesados no quieren dirimir sus conflictos mediante la violencia o el compromiso, sino mediante el entendimiento”<sup>78</sup>.

Si el objetivo del diálogo es la búsqueda del entendimiento, primordialmente se requiere de la virtud de la **integridad**, que puede interpretarse en dos dimensiones distintas y, al mismo tiempo, complementarias. Primero, integridad significa congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, y segundo, conciencia de relación<sup>79</sup>. El principio de comunicación requiere estos dos significados de integridad, dado que no es posible comunicarse en una comunidad-empresa sin congruencia, atributo del diálogo relacionado con la veracidad. De la misma manera, no existe comunicación sin la conciencia de la relación con los demás: “para ser íntegros, los individuos deben ser conscientes de las relaciones en las que viven”<sup>80</sup>. Es decir, la necesidad de comunicación, como principio para el diálogo, exige ser capaz de tener apertura incluyente ante las diferencias y desacuerdos con los demás.

La **integridad** es una virtud que en las relaciones interpersonales tiene como consecuencia ser confiable. Por tanto, la integridad crea una relación de credibilidad y confianza entre los participantes de una comunidad-empresa. Se parte del supuesto de que quienes participan en el diálogo son dignos de confianza, por lo tanto, la comunicación en la comunidad-empresa no puede establecerse entre los interlocutores sin las necesarias condiciones de credibilidad.

Asimismo, la virtud de la **integridad** sería el justo medio entre dos extremos, el punto medio entre la obstinación y la incongruencia como excesos. La obstinación, por un lado, puede provocar posiciones dogmáticas, cuya rigidez impediría toda posibilidad de diálogo; y por otra parte, la incongruencia que se manifestaría como la contradicción entre el pensamiento y la acción. La virtud de la integridad debe reunir asimismo, otro rasgo de toda virtud,

---

<sup>77</sup> García-Marzá, D. (2004), p. 133.

<sup>78</sup> Habermas, J. (2008), p. 71.

<sup>79</sup> Brown, M.T. (1992) y Brown, M.T. (2005), p. 4.

<sup>80</sup> Brown, M.T. (2005), p. 6.

que es ser una elección consciente y autoafirmativa. Es decir, se es íntegro de manera deliberada e intencional. Una virtud, para ser considerada como tal, necesita cumplir con un atributo adicional: se actúa de esa manera porque se considera que es la mejor forma de ser. En el caso de la integridad, la virtud consiste en que quienes la desarrollan en sus conductas, asumen que ser íntegro es la mejor forma de lograr el entendimiento en una comunidad-empresa.

Por otro lado, se parte del supuesto de que la virtud de la **integridad** es la que haría posible la construcción de una relación dialógica, a pesar de la falta de comunicación y entendimiento. La integridad como virtud reconstruiría los atributos de credibilidad y de confianza como condiciones mínimas necesarias para dialogar a pesar de las diferencias y de los desacuerdos. Si no existieran las condiciones propicias para cumplir con el principio de comunicación en una comunidad-empresa, la virtud de la integridad lograría subsanar esta limitación y se conseguiría cumplir con este principio. De la integridad depende el establecer vínculos de confianza y credibilidad con los demás, elementos indispensables para aproximarse al logro de posibles acuerdos o consensos. Frente a condiciones de asimetría que impedirían la actuación del principio de comunicación (como las diferencias o desacuerdos entre los interlocutores) se podría compensar con la integridad el desarrollo del diálogo a pesar de las diferencias.

Para Solomon la **integridad** es una virtud indispensable en cualquier comunidad y tan significativa que podría universalizarse, dado que ninguna comunidad humana puede lograr sus propósitos de manera adecuada si falta esta virtud. La preocupación primordial en relación con esta virtud es el ser digno de confianza, ser el tipo de persona en la que se puede confiar<sup>81</sup>.

El segundo principio que exige el diálogo es el de la **inclusión**, ya que, como se mencionó, en el diálogo han de participar todos los afectados, presentes y futuros (o en su defecto, sus representantes). No respetar el principio de inclusión significa excluir o discriminar a los afectados por las decisiones que surgirán de los acuerdos del diálogo. “Una comunidad inclusiva” afirma Habermas “es aquella que no excluye, en principio, a ningún sujeto capaz de lenguaje y acción en tanto pueda realizar contribuciones relevantes”<sup>82</sup>.

En ausencia del principio de **inclusión** la virtud que puede subsanar esta deficiencia es la justicia, que corresponde a lo que tradicionalmente se deno-

---

<sup>81</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 68.

<sup>82</sup> Habermas, J. (2008), p. 73.



mina “justicia distributiva”. Es decir, buscar un equilibrio en la distribución de beneficios y cargas en una comunidad. En este sentido la virtud de la justicia significa, de acuerdo con la clásica definición de Dominio Ulpiano (170 a. C.-228 d. C.) “dar a cada uno lo que le corresponde”. Lo que corresponde a cada miembro de una comunidad-empresa es ser considerado y tomado en cuenta como posible afectado. Se faltaría al sentido de justicia si no se les incluyera en el diálogo. De no estar incluidos todos los afectados, la comunidad-empresa no tendría representatividad, y por lo tanto, los acuerdos que surgieran no tendrían validez.

Otra circunstancia relevante en una comunidad-empresa se refiere a las posibilidades equivalentes de participación, las condiciones anteriores están planteadas desde la ética discursiva para la comunidad-empresa. Sin embargo, en una comunidad-empresa las asimetrías impiden que tal condición de inclusión se cumpla. Es entonces donde la virtud de la **justicia** pretendería, por una parte, tomar en cuenta a todos los afectados y mantener el diálogo en condiciones asimétricas, pero con un trato equitativo, dándoles lo que les corresponde comenzando con la posibilidad de que tengan oportunidades equivalentes de participación e involucramiento en el diálogo.

La **justicia** en la comunidad-empresa tiene algunas implicaciones. La primera, procura incorporar en el diálogo a todos los que tengan alguna implicación en el mismo, como la de ser afectados por las decisiones que se tomarán. Un diálogo sin la participación de los afectados de manera directa no tiene representatividad en la comunidad empresa. Sin la virtud de la justicia se procede parcialmente a excluir o discriminar a los interesados. El ser afectado implica, en justicia, tener voz en la deliberación racional que pretende llegar a consensos. En el diálogo deben incluirse, además de los afectados, los que tengan poder de decisión en la resolución de los retos y problemáticas, así como quienes pueden aportar ideas para enriquecer las propuestas de solución.

La virtud de la **justicia** complementa el principio de inclusión, pues con este último no sólo se buscaría incorporar a todos los que deben participar en el diálogo, sino también a los afectados futuros. Incorporar su voz en el diálogo es un ejercicio de imaginación moral, y el que sus intereses estén presentes en la comunidad-empresa es una forma de justicia.

Mediante la imaginación moral es posible hacer un ejercicio de identificación de las necesidades e intereses de los afectados que no están presentes, es decir primordialmente los interlocutores ausentes o futuros, así como todos aquellos que no poseen las mismas capacidades de argumentación, de ma-

nera que ser equitativos en el diálogo significaría dar voz a los afectados que no la tienen (ausentes y futuros) y a los que no pueden expresarse con propiedad, de tal forma que estas carencias o limitaciones puedan compensarse y subsanarse.

Un ejemplo de lo anterior es que, frente a condiciones de asimetría, la exclusión de los afectados por las normas disminuye el principio de igualdad (todos los afectados deben tener oportunidad de participar en el diálogo). Se podría compensar tal efecto con la virtud de la justicia al ofrecer a los interlocutores ausentes o futuros aquello que les corresponde a pesar de que, por condiciones de asimetría, han sido excluidos del diálogo.

El tercer principio es el de la **igualdad**, que implica equilibrio en las condiciones de participación y presupone que en una comunidad-empresa todos deben tener las mismas oportunidades de participación, así como equivalentes capacidades de comunicación y argumentación. Estas condiciones de igualdad en el diálogo se verían favorecidas con la virtud de la **empatía**. Al referirse a este principio, Habermas señala: “los individuos esperan un trato igual que da por supuesto que cada persona trata a cualquier otra como uno de nosotros”<sup>83</sup>. La **empatía** como virtud presupone considerar al otro en una situación equivalente de reconocimiento recíproco, en un ejercicio de comprensión conducente a colocarse en el lugar de cualquier interlocutor en una comunidad-empresa.

La **empatía** es una virtud que también busca “el justo medio” de manera deliberada entre la indiferencia y el paternalismo, entre no tomar en consideración al interlocutor y sustituirlo en su capacidad de decisión.

Los extremos del justo medio aristotélico son, por una parte, la insensibilidad a la situación del interlocutor en la que está ausente toda posibilidad de comprender, escuchar y tomar en consideración su situación, y por la otra, el paternalismo o imposición de lo que se juzga conveniente para los demás, sin tomar en cuenta su independencia y autodeterminación. La empatía es una virtud dado que quien la ejerce asume que actúa de esa manera porque la considera la mejor forma de comportarse.

La **empatía** es una virtud que posibilita que un ser humano sea capaz de ponerse en el lugar del otro y, desde ese horizonte, conozca la perspectiva o visión que tienen los demás. Con la empatía se pretende realizar un ejercicio

---

<sup>83</sup> Habermas, J. (2008), p. 59.

de participación emotiva de un sujeto en la realidad ajena, para entender a los demás en sus afinidades y diferencias. La empatía es un ejercicio de comprensión del interlocutor que puede darse sólo de manera deliberada, intencional y autoafirmativa. Mediante esta participación emotiva en la realidad ajena se posibilita la búsqueda de la igualdad, es decir, asumir en el diálogo el compromiso de reconocer que los demás tienen derechos y obligaciones equivalentes. Eso significa que sólo mediante un ejercicio de entendimiento de la situación de los demás dialogantes es posible aceptar someterse a las mismas reglas, sin preferencias o exclusiones.

Solomon afirma que hay muchas formas o estilos de ser ético, pero a uno de ellos lo denomina “empático”, y consiste en “seguir los sentimientos personales de comprensión y compasión por los demás”, “ponerse en el lugar de otro”, es “el *modus operandi* del estilo empático”<sup>84</sup>. Además de que la virtud de la empatía es necesaria, porque “siempre es deseable, en cualquier circunstancia, estar dispuesto a escuchar y tomar en consideración el punto de vista y los sentimientos de la otra persona”<sup>85</sup>.

Frente a condiciones de asimetría, por ejemplo, la incapacidad de los interlocutores de expresarse afectaría el principio de igualdad (todos deben tener la misma oportunidad de expresarse), se podría compensar con la virtud de la empatía que generaría el identificar sus intereses y hacer valer su voz con oportunidades equivalentes de participación e involucramiento en el diálogo, a pesar de sus limitaciones de expresión.

El cuarto principio es el de **reciprocidad**, que significa que todos los intereses han de estar abiertos a una revisión argumentativa, es decir, ningún interés puede ser considerado como definitivo y libre de crítica<sup>86</sup>. Este principio supone la repartición simétrica de las libertades comunicativas, y por lo mismo tiene que ver con el intercambio de argumentos entre los interlocutores en una relación equilibrada entre las partes. En la práctica argumentativa, la reciprocidad implica “poner en marcha una competición cooperativa a la búsqueda de los mejores argumentos, competición que une a los participantes al orientarse al entendimiento”<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 111.

<sup>85</sup> Solomon, R.C. (2000), p. 113.

<sup>86</sup> García-Marzá, D. (2004), p. 208.

<sup>87</sup> Habermas, J. (2008), p. 75.

Cuando el principio de reciprocidad no está presente en una comunidad-empresa, su carencia se puede complementar con la virtud de la **solidaridad**, dado que ésta “sólo puede surgir del reconocimiento de nuestra pertenencia a un entramado de vinculaciones, dependencias y responsabilidades. Somos solidarios porque estamos vinculados”<sup>88</sup>. Esta vinculación promueve la reciprocidad entre los integrantes de una comunidad-empresa en cuanto que son partícipes de una realidad compartida.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, la **solidaridad** es “la adhesión a la causa o empresa de otros”, cualidad de carácter que hace que una persona se interese de manera intencional en las necesidades y requerimientos de los demás. Los extremos en el justo medio aristotélico para esta virtud son: por exceso, la dependencia, manifiesta en una relación de ayuda a los demás que termina por inhibir su iniciativa y capacidad de decisión; y el extremo que le corresponde por defecto se manifiesta como egoísmo, que significa centrar en sí mismo los intereses y necesidades, a la par que se olvidan los requerimientos y exigencias de los demás.

En condiciones de ausencia del principio de reciprocidad, la **solidaridad** puede llegar a sustituirla dado que, como virtud, permitirá a cualquier interlocutor reaccionar en favor de los intereses y necesidades del otro. Entonces, la solidaridad como virtud se contrapone al individualismo que privilegia los intereses egoístas de los interlocutores en un diálogo. En la solidaridad se descubre el carácter relacional del ser humano, porque esta virtud demuestra que: “las relaciones no son de poder, ni de supeditación, sino entre iguales, cooperativas, libres....”<sup>89</sup>. La solidaridad, al relacionarse con el principio de reciprocidad, tiene una carga de identidad afectiva, y por este motivo se aproxima a calificarse como un “sentimiento moral”, que son aquellos “que ayudan a la promoción de la excelencia individual y a la vida cooperativa comunitaria... estos sentimientos son intersubjetivos y generados en la convivencia”<sup>90</sup>.

Luego, en condiciones de asimetría, como el predominio de los intereses de algunos de los interlocutores sin duda afectaría el principio de reciprocidad (no dominio de unos intereses sobre otros), se podría compensar con la virtud de la solidaridad, que procuraría que cualquier interlocutor reaccione a favor de los intereses de los demás, a pesar de los intereses particulares o de cada uno de los interlocutores.

<sup>88</sup> Zubero, I. (2008), p. 250.

<sup>89</sup> Díaz, C. (1994), p. 313.

<sup>90</sup> Guisán, E. (2005), pp. 394-395.

Como se señaló, las virtudes son interdependientes. Todas influyen de una u otra forma en el resto de los principios. Por ejemplo, la virtud de la justicia, señalada preferentemente en el principio de inclusión, no puede ser ajena cuando se habla de reciprocidad, dado que la reciprocidad significa una correspondencia análoga o equivalente al trato o atención recibido de los demás interlocutores, es decir, presupone tratar al otro en forma justa.

Por otra parte, la virtud de la **solidaridad** atribuida al principio de **reciprocidad** debe estar presente de alguna manera cuando se trata del principio de igualdad. Es decir, quien es solidario se siente unido a los que tienen necesidades, problemas o expectativas iguales a las propias. De esta manera la solidaridad promueve un sentimiento de igualdad que permite la identificación y un sentimiento de unidad con los semejantes, así como estar dispuestos a cooperar con ellos.

#### VIII. MODELO GUÍA DE DESARROLLO Y ACTUACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DIÁLOGO COMUNIDAD-EMPRESA”

Finalmente, en el siguiente diagrama se representan las virtudes relacionales y los principios guía para el establecimiento de una comunidad-empresa basada en el diálogo.

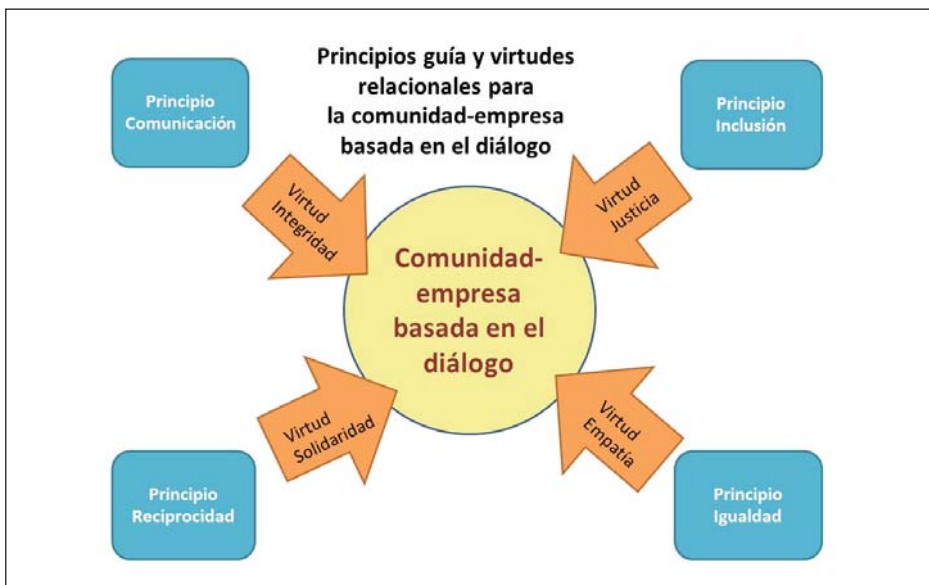


Figura 1. Modelo para articular principios guía y virtudes para el diálogo en la comunidad-empresa.

Este modelo responde a una realidad empresarial en un mundo globalizado, en donde la capacidad dialógica en las organizaciones se convierte en un asunto relevante. Pero un espacio de diálogo sin virtudes ni principios guía se vuelve un área estéril, en el que la posibilidad de resolver los retos y problemas, así como la de construir propuestas creativas e innovadoras, se ve afectada negativamente. En conclusión, las virtudes relacionales de integridad, justicia, empatía y solidaridad asegurarían el cumplimiento de los principios guías exigidos para el diálogo en una comunidad-empresa: comunicación, inclusión, igualdad y reciprocidad. Es relevante aclarar que, si bien cada una de las virtudes mencionadas contribuye al diálogo, lo hace desde una perspectiva diferente. La integridad hace posible establecer una relación de confianza entre los interlocutores. Sin este requisito la relación dialógica es instrumental y estratégica, pero no comunicativa. La virtud de la justicia permite la posibilidad de incluir en el diálogo a todos los afectados. Mediante la virtud de la empatía se comprenden las necesidades e intereses de los interlocutores, y será gracias a la virtud de la solidaridad como se tomen realmente en consideración los intereses de todos los afectados.

Esta serie de virtudes relacionales y principios guía planteados en el modelo contribuyen a dar forma a la comunidad-empresa basada en el diálogo logrando así constituir el *ethos* empresarial. Si bien las virtudes relacionales deberán ser fortalecidas en los colaboradores de la empresa, la propia organización también deberá abrir espacios de diálogo para poner en acción tales virtudes. Aun cuando en las empresas haya relaciones asimétricas de poder las virtudes relacionales sustentadas en los principios guía de una comunidad-empresa favorecerán un ejercicio dialógico en la toma de decisiones.

Por esta razón, el fortalecimiento de las virtudes relacionales y el diálogo es un asunto prioritario que debe convertirse en uno de los principales objetivos de cualquier empresa para lograr una legitimidad interna y externa en la toma de decisiones. El diálogo no es un asunto para tratar un problema específico, sino un reto constante por lograr en la vida organizacional. Los espacios de comunicación bien gestionados pueden brindar a la comunidad-empresa una voz más fuerte para entablar un diálogo en el proceso de toma de decisiones y, gracias a ello, ofrecer a la empresa una posibilidad para ser más eficiente e innovadora, y por consecuencia, más competitiva. Sin duda alguna, los esfuerzos para fortalecer las virtudes relacionales y su articulación con los principios guía en un entorno empresarial, que busca una buena gestión de un diálogo incluyente en la comunidad-empresa, preparan el terreno para una relación justa, respetuosa y duradera de todos los involucrados, y en consecuencia, se logrará contar con organizaciones empresariales más humanas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aquino de, Tomás (1955), *Suma Teológica*, BAC, Madrid.
- Aristóteles (2006), *Ética a Nicómaco*, Mestas Ediciones, Madrid.
- Arredondo, Florina Guadalupe (2011), *La integridad del líder de empresa*, Ediciones EON, México.
- Arregui, Antonio María y Zalba, Marcelino (1958), *Compendio de teología moral*, El mensajero del corazón de Jesús, Bilbao.
- Brown, Marvin T. (1992), *La ética en la empresa*, Paidós, Barcelona.
- Brown, Marvin T. (2005), *Corporate Integrity Rethinking Organizational Ethics and Leadership*, Cambridge University Press, Nueva York.
- Camps Cervera, M. Victoria (2005), “El concepto de virtud pública”, en Cerezo Galán, Pedro (ed.), *Democracia y virtudes cívicas*, Biblioteca Nueva, Madrid, pp. 17-42.
- Conroy, Mervin (2009), “Narrative-ethics informed approach to health services leadership development”, *Leadership in Health Services*, vol. 22, n° 3, pp. 259-272.
- Cortina, Adela (2001), *Ética aplicada y democracia radical*, Tecnos, Madrid.
- Cortina, Adela (2003a), *Construir confianza*, Trotta, Madrid.
- Cortina, Adela (2003b), “Diálogo abierto”, *El País*, 15 marzo.
- Cortina, Adela y Martínez Navarro, Emilio (2001), *Ética*, Akal, Madrid.
- das Neves, João César y Melé, Domènec (2013), “Managing Ethically Cultural Diversity: Learning from Thomas Aquinas”, *Journal of Business Ethics*, vol. 116, n° 4, pp. 769-780.
- del Arco Javier (2004), *Elementos de ética para una sociedad red*, Fundación Fodafone/ Dykinson, Madrid.
- Díaz, Carlos (1994), “Persona”, en *Diez palabras clave en ética*, Cortina, Adela (dir.), Verbo Divino, Navarra.
- Fives, Allyn (2008), “Human Flourishing: The Grounds of Moral Judgment”, *The Journal of Value Inquiry*, vol. 42, n° 2, pp. 167-185.
- Foot, Philippa (1994), *Las virtudes y los vicios*, Universidad Autónoma de México, México.

Garza, Juan Gerardo (2011), *La ética discursiva en la empresa mexicana*, Ediciones EON, México.

García-Marzá, Domingo (2004), *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid.

González, Ana Marta (2003), "Ethics in global business and in a plural society", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n° 1, pp. 23-36.

Guillén, Manuel; Lleó, Álvaro y Marco, Ginés Santiago (2011), "Towards a more humanistic understanding of organizational trust", *Journal of Management Development*, vol. 30, n° 6, pp. 605-614.

Guisán, Esperanza (2005), "El concepto de virtud pública", en Cerezo Galán, Pedro (ed.). *Democracia y virtudes cívicas*, Biblioteca Nueva, Madrid.

Habermas, Jürgen (2008), *La inclusión del otro*, Paidós, Barcelona.

Lledó, Emilio (1998), "Aristóteles y la ética de la polis", en Camps Cervera, M. Victoria (ed.), *Historia de la Ética* (1), Crítica/Filosofía, Barcelona.

MacIntyre, Alasdair (2001), *Tras la virtud*, Crítica, Barcelona.

Mària, Josep F. y Lozano, Josep M. (2010), "Responsible Leaders for Inclusive Globalization: Cases in Nicaragua and the Democratic Republic of the Congo", *Journal of Business Ethics*, vol. 93, pp. 93-111.

Melé, Domènec (2003), "The Challenge of Humanistic Management", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n° 1, pp. 77-89.

Melé, Domènec y Sánchez-Runde, Carlos (2013), "Cultural Diversity and Universal Ethics in a Global World", *Journal of Business Ethics*, vol. 116, n° 4, pp. 681-687.

Pérez López, Juan Antonio (1998), *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao.

Pérez López, Juan Antonio (2002), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

Richardson, Frank C. (2003), "Virtue ethics, dialogue, and reverence", *The American Behavioral Scientist*, vol. 47, n° 4, pp. 442-448.

Robinson, Simon J. (2009), "The Nature of Responsibility in a Professional Setting", *Journal of Business Ethics*, vol. 88, n° 1, pp. 11-19.

Robinson, Simon J. y Smith, Jonathan (2012), "Exploring responsibility", *Journal of Global Responsibility*, vol. 3, n° 1, pp. 151-166.



Smith, Pamela A. (1995), *Aquinas and Today's Environmental Ethics: An Exploration of How the Vision and the Virtue Ethic of "Ecothomism" Might Inform a Viable Eco-ethic*, Tesis doctoral, Facultad de Teología de la Graduate School of Liberal Arts de Duquesne University.

Solomon, Robert C. (1995), *La ética de los negocios*, en Singer, Peter (ed.), *Compendio de Ética*, Alianza, Madrid, pp. 483-498.

Solomon, Robert C. (2000), *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*, Oxford University Press, México.

Solomon, Robert C. (2001), *La ética en los negocios y la virtud*, en Frederick, Robert E., *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.

Thiebaut, Carlos (2005), "Prudencia", en Cerezo Galán, Pedro (ed.), *Democracia y virtudes cívica*, Biblioteca Nueva, Madrid, pp. 75-112.

Van Hooft, Stan (2001), "Overcoming Principles: Dialogue in Business Ethics", *Teaching Business Ethics*, vol. 5, n° 1, pp. 89-106.

Walker, Allan; Haiyan, Qian y Shuangye, Chen (2007), "Leadership and moral literacy in intercultural schools", *Journal of Educational Administration*, vol. 45, n° 4, pp. 379-397.

Zubero Beaskoetxa, Imanol (2008), *Solidaridad, recuperar su sentido fuerte*, en García Inda, Andrés y Marcuello Servos, Chaime (coords.), *Conceptos para pensar el siglo XXI*, Catarata, Madrid, pp. 249-279.