



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE FILOSOFÍA

## ARISTÓTELES EL GESTOR

INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL  
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN FILOSOFÍA

P R E S E N T A



SALOMÓN PONCE DE LEÓN  
AGUILAR

ASESOR: LUIS HUMBERTO MUÑOZ  
OLIVEIRA

2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

***A mis padres por su paciencia y amor.***

***A María***

***A Roberto***

## **Agradecimientos**

*Luis Humberto Muñoz Oliveira que me iluminó el camino y me dijo que sí, cuando le pregunté si quería asesorarme (no era nada fácil). Mis sinodales: Dra. Leticia Flores, Mtro. Eladio Cornejo, Lic. Alfonso Vázquez y Lic. Rafael Gómez. El Colegio de Filosofía de La Facultad de Filosofía y Letras UNAM. José Manuel Ovín Gonzalez que ha sido un maestro durante muchos años, pero sobre todo un gran amigo. Laura Quintana que me facilitó material para este escrito. Pol Cruzate por usar la tinta roja sin piedad. Frutos Prohibidos me dio la oportunidad en los últimos tres estos años. Verónica Ponce de León y su apoyo incondicional. Verónica Ortiz Cisneros que me recuerda que después de cada ocaso sigue un amanecer. Liz Montalvo y las oportunidades que nos brindó en Coca-Cola. Al Manantial que alguna vez bebí.*

## Prolegómenos

### Primero : La empresa

*Frutos Prohibidos* es un restaurante de comida rápida, sana y natural, que busca contribuir a una mejor alimentación en nuestra sociedad. Buscamos atender al mayor número de personas con la idea de dar una opción saludable a todos aquellos que necesitamos de una alimentación más balanceada, que nos permita tener una mejor calidad de vida. Vendemos sándwiches, ensaladas y jugos, todos elaborados al momento con los mejores ingredientes.

### EN UN PRINCIPIO... (Quienes Somos)

En 2003, dos economistas de profesión dejan el sector financiero y se unen con el fin de crear un nuevo concepto en el sector de los alimentos. Un lugar que ofrece comida rápida, utilizando los mejores insumos, valiéndose sobre todo de las frutas y verduras. En el inicio se contaba con un local en la Colonia Condesa pequeño. Ahí se experimentó y se creó con bastantes pruebas un menú que era fácil de hacer y sano. Con el tiempo, aquel local quedó pequeño y los Frutos Prohibidos se mudaron a un local de mayores dimensiones. Nuestra comida fue aceptada y crecimos, ahora tenemos cinco locales en áreas mayormente de oficinas.

### DECÁLOGO FRUTOS PROHIBIDOS

1. La atención al cliente debe ser **cordial, inmediata y eficaz**. lograr que el cliente se sienta contento y a gusto en todo momento. Hacer que vuelva lo antes posible.
2. **Honestidad** (hablar con la verdad), **claridad** (hacerlo de forma clara y concisa) **y oportunidad** (notificar cualquier situación en el momento adecuado).
3. Siempre listos. En todo momento el local debe estar en condiciones buenas para atender al cliente y nosotros como encargados y empleados debemos estar siempre a la espera de su llegada. **Presencia en mi área de trabajo.**

4. Seguir las porciones y estándares de los productos. Poner especial cuidado en los sándwiches pues es nuestro producto más sensible.
5. Limpieza de manos y personal. cambio constante de guantes. los guantes solo son para tocar los alimentos. Si tocas algo más deberás cambiarlos; después de determinado tiempo hay que cambiarlos también. si toco celular, pelo, ropa, etc. debo de cambiarlos y lavarme las manos. Hacerlo de manera constante y profunda. Después de ir al baño y de tocar dinero o basura es primordial.
6. Comer por pares, en horas muertas y en las áreas asignadas. Por ningún motivo se debe estar comiendo en las áreas de preparación de alimentos ni en vista del cliente.
7. Área de comensales y de atención al cliente siempre limpia.
8. Áreas de trabajo limpias y que no tengan nada ajeno a ellas.
9. Comportamiento en la cocina: no jugar en la cocina. No correr, no gritar.
10. **Formar y capacitar** a los empleados de la mejor manera y crear un buen grupo de trabajo. hacer uso de todas las herramientas que para este objetivo tenemos. Bonos de excelencia, empleado del mes, platicar, reportar...etc.

Somos alrededor de unos 70 empleados, somos una microempresa con ganas de crecer y contribuir en la sana alimentación de nuestro país. Nuestra recurso principal es nuestro personal y para mantener este recurso, es indispensable la educación o capacitación de cada uno en las áreas pertinentes según la actividad que cada cual desarrolla.

## **Segundo: La Filosofía Práctica**

Así como Aristóteles se preocupó por las formas y las sustancias, también hizo filosofía práctica. Prueba clara de esto son las virtudes que enuncia; por un lado las virtudes éticas (prácticas) y por el otro, las intelectuales.

Esto viene a cuento pues nos resultó fundamental en algo que no nos hubiéramos imaginado: conciliar la filosofía y la empresa. El hilo que permite la conciliación es la ética aristotélica. Siempre hay problemas en las empresas, hay tensiones laborales y hay que resolverlas de una manera que traiga el mayor beneficio posible entre los involucrados. Así como los doctores se enfrentan a problemas morales, también los

gestores de las empresas lo hacen. Hay que conciliar los intereses propios de los patrones con los de los trabajadores, por ejemplo, y ahí se generan tensiones. Hay que tomar decisiones que no siempre son fáciles. En este punto es donde entra en acción la ética práctica, además de la capacidad de análisis y resolución de las situaciones (usar la prudencia). Así, aunque en principio parezca descabellado, vinculamos a Aristóteles con la gestión empresarial, de ahí el título de este escrito: Aristóteles el Gestor. A lo largo del tiempo se han desarrollado conceptos éticos en nuestra microempresa, como la educación, la transmisión del conocimiento y los valores que queremos en nuestros empleados y que queremos transmitir a la comunidad. Este desarrollo se ha llevado a cabo a lo largo del tiempo con la práctica diaria. Tenemos claro que nuestro éxito actual, está basado en la formación de la ética en cada uno de los empleados, sin estos valores y sin la adecuada educación, que transmite el conocimiento y las virtudes, no estaríamos gozando de este éxito empresarial.

Lo que buscaremos poner sobre la mesa en este informe es que la labor del filósofo va más allá de las aulas o la investigación. Por desgracia, y dadas las circunstancias en las que estamos inmersos, resulta muy complicado que los alumnos que han terminado sus estudios puedan dedicarse a la filosofía como investigadores o catedráticos. Por este motivo, nos parece importante y útil pensar en la filosofía como una manera de poner en práctica conocimientos que se pueden aplicar en la vida cotidiana. La capacidad de análisis, la síntesis de las ideas, la capacidad de poder conciliar dos maneras de pensar divergentes, el sentido que tenemos de lo humano, son entre otras, cualidades que la filosofía le otorga a los estudiantes. Con estas herramientas podemos integrarnos en sitios de trabajo distintos a lo que tradicionalmente pensamos como egresados de la carrera de filosofía.

Cualquier empresa necesita a alguien que tenga un pensamiento estructurado para crecer y mejorar, por un lado; y por otro se requiere la capacidad de poner en acción las ideas de ese pensamiento. Nosotros como filósofos, con la educación que adquirimos, somos capaces de lograrlo con éxito. Lo ideal sería acercarse a donde uno tiene cierta inclinación o gusto, porque así es más fácil adquirir el conocimiento práctico. Tal conocimiento tiene bastante peso en la vida. Toulmin dice en su texto *Regreso a la razón* que, por ejemplo, Wittgenstein “era un hombre para el cual la

experiencia almacenada en sus manos era siempre tan significativa como la archivada en su cabeza.” <sup>[1]</sup> Pensar y hacer (filosofía práctica), es el camino alternativo de los egresados de la carrera de filosofía que, por un motivo u otro no pueden acceder a la investigación o a la docencia. Este escrito solamente muestra una de las innumerables vías que tenemos como filósofos y que, a nuestro parecer, permanecen sin ser tomadas en cuenta. Al final del día, la creatividad y las inclinaciones personales definirán el derrotero que cada egresado quiera explorar: “El futuro no pertenece tanto a los pensadores puros que se contentan –como mucho- con consignas optimistas o pesimistas; es más bien una provincia para profesionales reflexivos que están dispuestos a actuar siguiendo sus ideales. Los corazones calientes, guiados por las cabezas frías, buscan una vía intermedia entre los extremos de la teoría abstracta y el impulso personal.” <sup>[2]</sup>

### **Tercero: A modo de Introducción**

Queremos mostrar que se pueden relacionar la filosofía y las empresas; por más que parezcan dos mundos separados, pertenecientes a otra dimensión. De hecho los empresarios siempre hablan de virtudes y valores (como el éxito, por ejemplo) y éstos ya sin duda, los vincula directamente con la ética.

En este trabajo partiremos de nuestra experiencia en la gestión de recursos humanos dentro del restaurante “los Frutos Prohibidos y Otros Placeres”, empresa en la que, como mostraremos, la idea de virtud aristotélica nos ayudó a crear un plan de capacitación. Después explicaremos la importancia de los Recursos Humanos. Finalmente terminaremos este informe ligando la gestión de recursos humanos con la *Ética* y la *Política* de Aristóteles. En este proceso haremos una analogía entre la *polis* griega y la empresa, además de proponer la idea de la virtud o amistad empresarial.

Iniciamos en el mundo de los Recursos Humanos porque trabajamos durante algún tiempo (siete años) en un curso de comunicación para empresas, si bien el curso era vivencial, teníamos acceso a material que nos permitía acercarnos a ese universo que era desconocido. Así fuimos revisando a autores, textos y materiales que tenían en común una cosa: mejorar. Mejorar las empresas, los procedimientos y hasta al ser humano. En esta senda leímos autores como Milton J. Perkins, que es un especialista



en el desarrollo estratégico del programa de capacitación laboral y la diversidad global. Uno de sus máximos logros, desde nuestro punto de vista, es poder poner en fórmulas matemáticas todo aquello que hasta entonces no se podía medir ni tasar. Como por ejemplo: ¿Cuánto cuesta a una empresa que un empleado falte porque no está a gusto? o ¿Qué precio tiene que pagar una empresa por un empleado mal capacitado (accidentes de trabajo)? Su aportación nos parece muy importante porque gracias a ella a las empresas y organizaciones se les despertó el interés por los recursos humanos. Así, las empresas notaron que era muy importante el capital humano (en la parte dos abundaremos sobre el tema). Importante desde un punto de vista económico y desde un punto de vista humano. Para entender un poco mejor la cuestión del capital humano y las empresas, nos acercaremos a Fitz-Enz, que es considerado el padre del análisis estratégico del capital humano. Cuando consultamos los textos de Fitz-Enz, algo nos quedó claro: el ser humano es el capital más importante dentro de cualquier empresa y, en la medida en que el ser humano tenga conocimientos y educación se desarrollará mejor, no solamente en la organización, sino también en su vida personal. Todo esto estaba en ideas cuando una tarde nos reunimos con Luis Muñoz Oliveira y él aceptó ayudarnos con este informe. El Dr. Muñoz Oliveira nos abrió el panorama cuando sugirió que Aristóteles podía entrar dentro de la ecuación Recursos Humanos + Educación, aportando un elemento clave: la virtud.

De esta manera, el informe de actividad profesional tendría un sentido filosófico. Al leer a Aristóteles, las ideas de la virtud nos parecieron útiles y sobre todo encajaban a la perfección con todo este concepto del capital humano y las empresas. Así, a la vez que redactábamos este informe, fuimos desarrollando un plan de capacitación en nuestro lugar de trabajo con base en la virtud aristotélica. El plan consiste en que el más virtuoso de cada área, le enseña al novel cómo se trabaja en cada local. Así el “maestro”, por un lado, se crea un cierto prestigio entre sus compañeros y por el otro, su sueldo es mejor, porque recibe una mayor participación de las propinas que los clientes dejan en el local. Es un ganar para todos, los empleados están contentos y nosotros –la gestión de la empresa- tenemos mejores resultados: desde la atención al cliente (que es fundamental en un restaurante) hasta las finanzas. Al final, en el mundo de la gastronomía y la gestión, la filosofía nos ha dado la capacidad de reflexión, la

capacidad de resolver problemas viéndolos desde puntos de vista diferentes y, sobre todo, una manera mucho más civilizada de lidiar en el mundo del restaurante, que es ya bastante peliagudo de gestionar. Queremos mostrar que hay más caminos en el horizonte del egresado de la carrera, que existen más oportunidades de las que estamos acostumbrados a considerar, solamente hay que tener interés y creatividad, porque la estructura mental ya la hemos adquirido en las aulas de la universidad.

## Aristóteles El Gestor

### Parte Uno

#### La vida laboral

Desde el inicio, en la carrera de filosofía, tuvimos una gran inquietud por la ética. Nos interesaba particularmente la ética en el ámbito laboral. Al terminar la escuela, colaboramos en el desarrollo de un curso enfocado en la capacitación en el trabajo. Luego de siete años de trabajar en la capacitación y en los Recursos Humanos, apareció otra oportunidad. Era algo distinto a lo que estábamos acostumbrados y habíamos hecho. El trabajo consistía en ser “operador” en un restaurante de comida llamado “Frutos Prohibidos”. La propuesta era interesante, decidimos arriesgarnos (dejamos el otro empleo) y experimentar dentro de la industria de los alimentos donde siempre hemos tenido un marcado interés. Conseguimos el puesto y ahora tenemos las siguientes responsabilidades: Contratar personal (llamar para hacer citas, realizar entrevistas, dar una breve introducción del puesto que va a ocupar el solicitante); estrategias en el área de capacitación; hacer auditorías basadas en las compras, las ventas y el *stock* de mercancía que tienen en cada local (inventarios); comprar y enviar los productos que cada local necesita para la operación diaria (suministros, papel, abarrotes en general); monitoreo diario de las faltas y ausencias de los empleados en los locales; revisión del inventario de los artículos de la oficina, revisión de los precios con los proveedores, supervisión de los locales a la hora de mayor actividad (comida); elaborar reportes con la información clara y fácil de entender para los socios, mantener claras las cuentas de los negocios. Las actividades que tenemos que destacar del trabajo son principalmente dos: contratar al personal y las estrategias en el área de la capacitación, porque ambas están relacionadas con los Recursos Humanos que es uno de los elementos fundamentales de este escrito. Cabe decir que, luego de casi tres años de trabajar en la industria restaurantera, nuestra experiencia ha resultado placentera, principalmente porque hemos mejorado notablemente algunos aspectos que antes nos preocupaban en los cinco locales que tenemos. Estos aspectos tienen que ver principalmente con la gestión del personal y el uso de mejores herramientas administrativas. Aplicar las herramientas administrativas

nos ha permitido aumentar la utilidad del negocio en un 30% aproximadamente, esta cifra es comparada con el año anterior, cuando aún no teníamos un sistema de inventarios confiable. Este sistema de inventarios nos permite, por un lado, controlar los aspectos financieros de una forma más eficiente (tenemos un *stock* ideal de compras lo que permite un manejo más racional) y por otro, mejorar la calidad de nuestros productos y servicios. Ahora bien, desde el punto de vista de los Recursos Humanos, nuestra presencia ha servido para encontrar perfiles más específicos al momento de contratar al personal. Buscamos de preferencia, gente con poca experiencia para poderla capacitar de acuerdo a nuestras necesidades. Así, queremos disminuir la rotación de los empleados<sup>[3]</sup> -que es un problema endémico de la industria en el país- y de esta manera, ahorrar en recursos materiales (uniformes) y tiempo (capacitación). Otro aspecto al que hemos contribuido es, justamente, la capacitación de los empleados.

### **La Capacitación**

La empresa “Frutos Prohibidos” está convencida de que la base de su crecimiento es la educación. La educación se traduce en una buena capacitación a los empleados. Si un empleado está bien capacitado va a hacer mejor su trabajo, lo que se traduce en una mejora en el servicio y, por ende, un aumento en la venta de cada local. Pero con entrenar a los chicos que se encargan de elaborar los jugos y los sándwiches no es suficiente. Una de las partes más importantes es llevada a cabo por nuestros gerentes. Los gerentes tienen bastantes responsabilidades, entre ellas capacitar al personal. Si un gerente no está bien capacitado, los resultados pueden ser lamentables: todo se viene abajo, desde el servicio, hasta la calidad de nuestros productos y, por supuesto, el aspecto económico. Si un gerente no tiene la capacitación adecuada, puede, por ejemplo, comprar más insumos de los que necesita, generando que el dinero que fluye, se estanque; lo que no es nada bueno para un negocio de nuestro tamaño, además de que los insumos pierdan calidad al ser almacenados durante un largo tiempo. Es decir, un gerente poco capacitado puede generar pérdidas económicas. Al contrario, uno bien capacitado, sobresale: hace unos meses tuvimos una grata experiencia con uno de ellos. Él es uno de los más aptos para capacitar. Tiene paciencia y además le gusta

transmitir sus conocimientos y experiencia. Este gerente (G1), lleva alrededor de unos tres años en la empresa. Empezó desde abajo y, con el tiempo, se fue ganando la confianza de los jefes, gracias a su buena actitud, hasta que por fin alcanzó el puesto de gerente. Ya como encargado del local, se destacó por su capacidad y entusiasmo para entrenar a los recién llegados. Les iba poniendo tareas sencillas, para empezar. Estas tareas iban aumentando su grado de complejidad en la medida que las iban haciendo de forma satisfactoria. Por ejemplo, les pedía que lavaran la fruta y les daba un tiempo para que pudieran lograrlo, el tiempo disminuía cada dos días, esto con la idea de que el empleado novel fuera tomando el ritmo necesario en una cocina. Así, las tareas iban aumentando de complejidad y siempre se establecía un tiempo para llegar al objetivo. Se creaba entonces, una meta que conseguir, un objetivo que cumplir. Los empleados siempre estaban motivados por la sana competencia, porque generalmente se intercambian las actividades entre todos. De esta forma, paso a paso, los empleados se capacitan y se van formando en la cultura del “buen trabajo” y el “excelente servicio”. Con el tiempo y bajo la tutela de nuestro gerente-capacitador (G1.), se formó el personal de la unidad. Compartían la comida y había compañerismo entre los empleados –aunque no todos eran amigos, podían trabajar juntos y en armonía-. Un aspecto importante es que, en el momento en que había mayor carga de trabajo –la hora de comida-, todos se ayudaban y también sabían lo que tenían que hacer, y lo hacían. No perdían el tiempo, no se distraían. Se veían todos muy enfocados en sacar el servicio y hacerlo adecuadamente. Cabe mencionar que alrededor del 70 % de la venta total del local se realiza en este periodo de dos horas. Entre el personal, destacó un joven de unos 19 años (G2), que estaba muy interesado desde el principio en entender el negocio. De a poco fue creciendo hasta que llegó a ser gerente. Podemos afirmar que es uno de nuestros mejores elementos. Es responsable, capaz y sobre todo, está bien capacitado. La educación que recibió de G1. fue importantísima para que pudiera ascender de puesto. Estamos seguros que él tenía consigo ya ciertas aptitudes que se fueron desarrollando y explotando bajo la guía del G1.

Ahora el G2. es el gerente de este local y lo hace de una manera bastante satisfactoria, a G1 lo enviamos a una sucursal que recién abrimos y está haciendo un excelente

trabajo con los empleados. Estas dos sucursales se caracterizan por el buen ambiente de trabajo, la baja rotación del personal y la tasa del ausentismo está en un nivel aceptable (dos faltas al mes por 12 empleados). Sin duda una buena educación genera mejoras y trae beneficios económicos a las empresas. Ahora bien, hemos contratado un par de supervisores que son licenciados en Gastronomía, con el fin de continuar con la cultura de la capacitación constante. A veces contratamos personal sin experiencia en el mundo de la cocina, esto significa que no saben utilizar un cuchillo, por ejemplo. Pues nuestros supervisores están encargados de entrenarlos para que el entorno sea seguro, que sepan usar los utensilios de cocina, que aprendan a rebanar sin riesgos, etc. Está claro que en este sentido, la educación nos permite disminuir la tasa de incidentes o lesiones graves en el personal.

## **Liderazgo**

Un gerente sin capacitación es incapaz de ser un buen líder. Cada gerente tiene bajo su mando alrededor de unas 11 personas en promedio. Sin la capacidad de liderazgo sería imposible organizar en sus funciones diarias al personal. La falta de liderazgo, en nuestra experiencia, genera falta de interés en el trabajo, retardos, ausentismo, y a mediano plazo, la rotación del personal. Las actitudes de los líderes se transmiten hacia los demás, creando ambientes de trabajo que pueden ser favorables o no, para crecer. Por este motivo, es importante identificar cuando un gerente empieza a perder interés en el trabajo, porque esa falta de interés tiene un impacto negativo hacia el entorno. Como veíamos atrás, los líderes no solamente llevan la batuta del local, sino que además son los encargados de transmitir los conocimientos a los demás. Por lo tanto, sin liderazgo, la idea de la capacitación se diluye y pierde sentido. No es posible capacitarse adecuadamente si no tienes un buen líder. En este sentido, desde la Oficina Central sabemos que tenemos que predicar con el ejemplo. Ningún elemento de la oficina ha faltado a trabajar un solo día por enfermedad o por cuestiones personales. No podemos exigir si nosotros mismos no ponemos el ejemplo.

La idea de que la educación al igual que las virtudes se pueden transmitir es el eje central de la estructura de los locales y fue inspirada por la filosofía de Aristóteles.

Nos encanta poder retomar el pensamiento y las ideas de hace tanto tiempo y aplicarlas ahora. Sobre todo porque estas ideas son útiles.

## **Parte Dos.**

### **Gestión de los Recursos Humanos**

En los últimos años se ha modificado la manera de ver al ser humano y su trabajo. Las máquinas siempre han requerido de un sujeto activo que las opere. Este sujeto se ha vuelto parte de ella y tal pareciera que el hombre es un engranaje más dentro de la maquinaria llamada producción. Decía Marx que: “el trabajo, es una expresión de la individualidad del hombre, de sus facultades físicas y mentales individuales. El trabajo no es un medio para lograr un fin, sino es un fin en sí mismo.”<sup>[4]</sup> Si el trabajo se pervierte y se vuelve forzado, sin sentido, entonces el hombre se volverá un ser alienado. Esto ocurre en las empresas grandes y pequeñas. Es una realidad que el trabajo, al especializarse cada vez más, se vuelve rutinario, enajenante y que influye de manera directa en la vida de los seres humanos. Jacques Attali<sup>[5]</sup>, en su texto “Historias del Tiempo”, menciona que existen diversas maneras en que el ser humano ha entendido el transcurrir del tiempo. En el principio, dice Attali, el tiempo era más de orden cósmico, es decir, dictaba la vida a partir de la observación de los astros y los ciclos de las estaciones. Con el siguiente modo de producción, el feudal, la vida se rigió por los campanarios de los monasterios o las iglesias de los poblados. Así, las campanas dictaban el tiempo en que el hombre producía y descansaba. Con la aparición de la revolución industrial y el consiguiente cambio del modo de producción, la percepción del tiempo se modificó y el ser humano se sometió al tiempo de las máquinas. La banda continua marcaba ya el nuevo ritmo de trabajo. Un trabajo tan repetitivo, como la banda misma. Así, el nuevo paradigma fue: tenemos que producir a la velocidad de las máquinas, producir más en menos tiempo. En este sentido, parecía que la producción se acercaba al ideal de progreso: si tardo menos tiempo en producir, tendré más ganancias. El tiempo es dinero. Muchos consideran al hombre como una parte más de la producción que, como cualquier pieza, tiene un reemplazo o una refacción cuando ya no funciona más. Si esto sucede, sin embargo, se rompe la voluntad y el espíritu del ser humano y las empresas pagan el precio, que es muy alto. Las consecuencias son: la rotación de personal, ausentismo, bajas por enfermedad, entre otras. Este es el pan de cada día en los lugares de trabajo. Obviamente el costo de tales consecuencias se ha elevado en los últimos tiempos, obligando a los gerentes



y directores a tomar acciones para frenar esta tendencia que aumentaba considerablemente año con año. Lo de hoy es dignificar la labor del hombre dentro de la empresa. ¿Pero, cómo es posible dignificar el trabajo? Pues la respuesta es: si se dignifica al ser humano se dignificará su trabajo. Para regresarle al hombre su dignidad, las empresas se han encargado de crear estrategias para mejorar las condiciones en el ámbito laboral. Puesto que un empleado realizado es más competente y eficiente, las empresas y sus directivos se han lanzado a crear una revolución, que consiste en no considerar más a los empleados como una cosa, como una parte dentro de la producción, como un gasto. Al contrario, se les ve ahora como una inversión. Y para poder entender como es esta idea, es necesario analizar el concepto del capital humano. ¿Qué es el capital humano? Para responder a esta pregunta, es necesario observar que ahora los altos ejecutivos y directores de las organizaciones: "...aceptan que son las personas y no los activos financieros, las instalaciones o los bienes de equipo; los diferenciadores clave de una institución empresarial."<sup>[6]</sup> Tal vez más que en ningún otro país del mundo: "...en Japón las empresas líderes creen fervientemente que los empleados constituyen su activo más importante."<sup>[7]</sup> Ahora importan más las personas que conforman la empresa por su calidad y capacidad. Si una empresa quiere mejorar sus ingresos, además de contar con los bienes y activos necesarios, tendrá que contar también con una fuerza laboral productiva o capital humano con una amplia capacidad de competir. Uno de los supuestos del capitalismo es que la competencia es la clave para el bienestar económico y el progreso sin límites. En la medida en que nos preocupemos más por las personas y su bienestar, se logrará mayor eficacia y competencia. Con estos dos elementos, la empresa crecerá creando mayores beneficios para todos. Fitz-Enz dice: "[...] en USA más de la mitad del PIB proviene del sector de la información, es decir, una población formada y preparada es la fuerza motriz."<sup>[8]</sup> La clave son las habilidades y conocimientos. En la medida que tengamos ambos, podremos ser más competitivos. "El mercado de valores ha reconocido la influencia del conocimiento humano premiando a las compañías de servicios y tecnología con un valor de mercado que supera varias veces su valor contable."<sup>[9]</sup> Las personas, entonces, hacen la diferencia en las empresas; además, su conocimiento, habilidades profesionales y actitudes, generan valor cuando se aplican

en la situación correcta: “Sólo las personas generan valor a través de la aplicación de su humanidad intrínseca, su motivación, las técnicas aprendidas y la manipulación de los objetos.”<sup>[10]</sup> Una computadora y su software sin alguien que sepa usarlos son totalmente inútiles. El capital humano es también el conocimiento útil para la empresa que poseen las personas o equipos de personas, así como la capacidad de aprender. En este sentido, se tiene que modificar la forma en que se recluta el personal. El objetivo será encontrar, además de la capacidad intelectual, la capacidad para aprender y aplicar el conocimiento. Existen algunos indicadores del Capital Humano:

- Perfil del empleado
- Rotación de Personal
- Educación
- Compromiso y motivación

Ahora bien, los indicadores sirven para medir el capital humano dentro de la empresa, porque ¿cómo se puede medir lo intangible? La única forma que hay, aseguran los especialistas, es la información basada en los indicadores. El reto es medir lo intangible con información que es tangible. La información nos proporcionará los datos sobre el capital humano: su actividad y la productividad. Solo entonces podremos competir con eficacia. En la medida que tenemos indicadores y mayor información sobre las habilidades y capacidades del personal, entonces podremos tener una idea más clara de cómo funciona el capital humano en la empresa. La idea es encontrar un sistema que pueda medir el costo y la productividad de la fuerza laboral. De acuerdo con Fit-Enz, existen dos medidas, una cualitativa y otra cuantitativa; la primera se refiere al valor que toman las acciones humanas y la segunda a los costos, capacidad y tiempo. El tener un sistema para medir el capital humano es fundamental, porque si no lo sabemos medir, entonces no hay ninguna oportunidad de gestionarlo.

Hasta hace poco tiempo era prácticamente imposible medir el valor de las acciones humanas, hoy tienen más peso que antes, porque en estos tiempos de crisis, una decisión equivocada puede significar una pérdida considerable de capital, pero también el riesgo de despedir a los trabajadores. Este es un ejemplo de la manera en que se puede medir el capital humano para lograr su gestión:

Cuantitativo - ¿Qué sucede? + Cualitativo - ¿Por qué sucede?

=

Información + Datos

Para comprender este índice de medición, hay que poner un ejemplo. Digamos que en una empresa X, existe un jefe que tiene asolado a su personal. El jefe exprime a sus subalternos con jornadas de trabajo de 9 de la mañana a 9 de la noche ó sin hora de salida, además con bastante presión. Cada empleado, de acuerdo a su tolerancia, manifestará síntomas de estrés. Si los síntomas no se atienden, probablemente el empleado comenzará a enfermar, rendir menos o incluso llegará a renunciar. Cualquiera de estos casos, afectará a la empresa económicamente. La rotación del personal, así como el ausentismo por enfermedad, tienen su costo. El análisis cuantitativo del capital humano consiste en saber *qué* sucede con los empleados, mientras que el análisis cualitativo, se encargará de revelar el *porqué*. ¿Qué sucede con los empleados? Pues se enferman o renuncian. ¿Por qué sucede? Por la ignorancia del jefe. Pero si dotamos de nuevas herramientas de gestión al jefe, probablemente modifique y cambie su trato hacia los empleados. Ahora bien, hay que observar qué capacidades tiene el jefe de aprender y transmitir, tampoco crecen palmeras en el polo norte. El correcto análisis de la información y los datos arrojados por la manera en que se mide el capital humano, nos van a dar resultados tangibles. Milton J. Perkins se dedicó a crear fórmulas para calcular, por ejemplo:

¿Cuánto le cuesta a una empresa tener una vacante o emplear a alguien?

[Anuncios + Investigar las Referencias del Empleado y Solicitante + Costo del Transporte del Reclutamiento (reclutador y solicitantes) + Sueldo y Beneficios del Reclutador] / Número de Plazas.

¿Cuánto le cuesta a una empresa el ausentismo por cada empleado?

[(Número de días de ausencia / Días trabajados) x Promedio del número de empleados que tuvo en el mes] x 100.

Con estas fórmulas se ha podido establecer de una forma más clara (tangible) cómo afecta el capital humano (intangibile) a una empresa. Resumiendo, el capital humano es la suma de los conocimientos, experiencias, habilidades, virtudes, que tiene una persona y que utiliza en su lugar de trabajo. El capital humano, hoy, no es un gasto

para los Recursos Humanos de cualquier empresa, sino una inversión. Y esta inversión debe tener la capacidad de ser competitiva y productiva. Se invierte, pues, en el ser humano, para lograr más conocimientos y que esos conocimientos le generen valor a la empresa. Sin embargo, esta inversión no solamente debe estar enfocada en el aspecto técnico, como, por ejemplo, aprender a manejar más rápido y mejor una computadora; sino también en el lado humano. En la medida que se invierta en el aspecto humano, tendremos una empresa más sana, un hogar sano y por lo tanto una comunidad sana. Más adelante veremos la importancia de una mejor comunidad, cuando veamos la relación entre virtud y *polis*. Anteriormente se pensaba que por medio de retribuciones económicas, los empleados podrían realizar mejor su trabajo, Así lo pone, por ejemplo, Lawler, uno de los gurús en cuestión de los recursos humanos: “las retribuciones y el reconocimiento pueden ser una de las fuentes más importantes de mejoras de que dispone una empresa que desea aumentar el rendimiento y la eficacia.”<sup>[11]</sup> Sin embargo, con el paso de los años, se ha demostrado que en lugar de incentivar y crear mayor competitividad, el resultado no es el esperado si únicamente se toman en cuenta las retribuciones económicas. Si funciona reconocer la labor del empleado y mejorar su autoestima, además de ingresarle dinero a su cuenta. Y aquí es donde podemos empezar a vincular a Aristóteles con la gestión de Recursos Humanos. La autoestima juega un papel fundamental en el ser humano, es el amor a sí mismo. Dice Aristóteles: “cada uno es el mejor amigo de sí mismo, y debemos amarnos, sobre todo, a nosotros mismos”;<sup>[12]</sup> y continua: “el hombre bueno debe ser amante de sí mismo (porque se ayudará así mismo haciendo lo que es noble y será útil a los demás).” Sin duda, un buen legislador, como un buen gestor en recursos humanos, como un buen trabajador, necesita tener esta característica, porque sin ella no puede gobernar, guiar, ni ser útil a los demás. Adelante analizaremos esto con más detalle.

### **El capital intelectual.**

De acuerdo con la *International Accounty Standard Board* (IASB): se define como activo intangible al activo identificable de carácter no monetario y sin apariencia física, que se tiene para utilizar en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendados a terceros; o para funciones relacionadas con la administración de la

empresa.<sup>[13]</sup> De acuerdo con J. Perkins, existen dos clases de activos en una empresa: Activos Físicos como pueden ser el mobiliario, los bienes, etc, y Activos Intangibles, como son los conocimientos, la información de patentes, diseño de productos y procesos, capital intelectual. Podemos decir que los activos tangibles son aquellas herramientas físicas que nos permiten realizar nuestra actividad laboral, mientras que los activos intangibles son nuestras capacidades intelectuales, la capacidad de liderazgo, el temple, la salud mental, etc. El capital intelectual es considerado también como las competencias y mejores prácticas, los conocimientos que se aplican al momento adecuado y de manera óptima en el capital humano. Es decir, si no existe la posibilidad de convertir el conocimiento en acciones en el momento adecuado, no es posible ser competitivo. Si tenemos capital intelectual, entonces el capital humano podrá crecer tanto como tengan los seres humanos la capacidad para aprender. En la medida que tengamos un mayor capital humano, podremos ser más competitivos y si es el caso, lograr mayor progreso. Ahora bien, para evitar que la fuga de cerebros merme el capital humano la información se retiene en la empresa, de tal manera que, el mejor en el área ó el más hábil, coloca su conocimiento en manuales o cintas que permiten y garantizan la transmisión de ese saber a otras personas dentro de la empresa. De esta forma, si el más hábil de un área se va, se garantiza que el conocimiento se mantiene dentro de la empresa. Así se logra una gestión del capital intelectual. También se asegura la correcta y continua transmisión de conocimientos, tal y como se transmiten las virtudes. Más adelante ahondaremos en el tema.

## **La ética laboral**

En el apartado anterior hablamos de Recursos Humanos y autoestima. Ahora señalaremos como se relaciona esto con la filosofía, haciendo un breve análisis de Aristóteles.

Las virtudes se pueden transmitir por medio de la educación y la práctica. Aristóteles reconoce que las leyes y el hábito tienen este papel: “practicando la justicia nos hacemos justos...”<sup>[14]</sup> Una empresa necesita transmitir sus valores, pero, ¿Cómo lograr transmitirlos y además lograr que la gente los lleve a cabo? Sin duda es una situación compleja, dado que es importante en una empresa reforzar la conducta para

conseguir los objetivos. Por ejemplo, sabemos que no podemos llegar tarde al trabajo sin sufrir ninguna consecuencia y sabemos que se pueden reforzar conductas que ayuden a trabajar mejor en equipo, y es que, si una empresa tiene normas adecuadas, esto ayuda a que sus empleados sean virtuosos, las normas de la empresa nos ayudan a ser virtuosos.

No hay duda de que los valores de la empresa y las normas que de ahí se desprenden pueden hacer virtuosos a los trabajadores. Es decir, que con la práctica continua y constante de las virtudes dentro de la organización, se crean hábitos. Los hábitos laborales hacen que una empresa transmita sus valores. Así, las virtudes tienen un valor añadido dentro de la estructura empresarial. Pongamos un ejemplo, el de Christian Fabre, dueño de un emporio textil en la India, elegido *C.E.O. of the year* en el año 2004. El señor Fabre no tiene contrato con ningún empleado, lo que causaría sospechas si no fuera porque no ha despedido a nadie en 18 años. Se pueden lograr beneficios y a la vez transmitir las virtudes, educar dentro de una nueva esfera laboral. Los empleados de su empresa son los mejor pagados en su país. El ejemplo anterior me parece útil, porque se pueden incluir en él virtudes como la solidaridad o la tolerancia dentro de los valores de las empresas, transmitirlos y lograr resultados a nivel financiero, además de las satisfacciones que como seres humanos podemos tener cuando somos virtuosos. Ahora bien, ¿Cuál es el papel de las empresas hoy? ¿Cuál es su peso dentro de la sociedad actual? Asegura López Cabarcos que "...las empresas tienen una responsabilidad desde el momento en que influyen en la sociedad, inciden en el nivel de vida de los individuos, en sus hábitos y costumbres, en el proceso tecnológico o en las relaciones internacionales con otras empresas... el fin último de una empresa es y debe ser la promoción del desarrollo humano."<sup>[15]</sup> Esta promoción y desarrollo, se logran por medio del trabajo digno que en buena medida se basa en el trato que le dan las empresas a sus trabajadores. En este sentido Ricardo San José, director financiero de España dice: "...no estamos afirmando que la empresa deba convertirse en una ONG, ni que el mundo empresarial deba ser un referente de valores morales, pero ciertamente que no pueden ser ajenos a dichos valores, en la medida en que su actividad está dirigida a la producción de bienes y servicios para una colectividad, es decir, para la sociedad en su conjunto."<sup>[16]</sup> Cada empresa tiene valores

que quiere transmitir a sus empleados, como vimos antes, estos valores no solamente son un factor de identidad sino que también distinguen a una empresa de otra. La necesidad de crear valores y diferenciarse, ha traído como consecuencia, que por ejemplo, la revista *Fortune* posicione a las empresas y que ellas busquen un lugar dentro de los diez mejores en la categoría de *Las Compañías más Admirables*. Esta distinción que pareciera una simple lista de popularidad, trae consecuencias económicas importantes, como el aumento del valor de las acciones en la bolsa de valores. Existen también certificaciones como el SA8000, el Domini 400 y el AA 1000, que impactan directamente sobre el *Social Index Dow Jones Sociability*, que es un indicador del compromiso de las empresas con la sociedad y que, por supuesto, tienen una repercusión económica importante. En Japón, por ejemplo, el concepto de filosofía dentro de la empresa es significativo. “Quedar socializado en la cultura de la empresa e interiorizar su espíritu (shafu) son bases importantes para construir la notable lealtad y dedicación a la empresa de los trabajadores japoneses.”<sup>[17]</sup> Whitehill nos presenta un ejemplo muy interesante, el caso de *Toshiba Corporation*, una empresa líder que ha modificado su filosofía y sus valores, interesándose más por el ámbito social. Reproducimos la filosofía empresarial de Toshiba en el año 1987:

“Toshiba contribuye a una vida más rica y saludable y al progreso de la sociedad mediante la creación de nuevos valores basados en el respeto humano, en particular

*Toshiba Corporation:*

- Está orientada hacia el consumidor (cliente) y practicar una política del consumidor es lo primero.
- Desea continuar siendo una empresa mundial y desarrollar sus actividades desde un punto de vista internacional.
- En sus actividades mundiales, pone énfasis en las actividades de las comunidades y en la cooperación.
- Ofrece a su personal la oportunidad de realizar todo su potencial y de cultivar al máximo sus capacidades.
- Mediante su tradicional insistencia en los sistemas de ingeniería, se mantiene a la vanguardia del progreso.
- Utiliza los recursos de manera eficiente.

- Trabaja en armonía con la naturaleza y busca eliminar todas las formas de contaminación.
- Lucha por obtener utilidades razonables, de modo que beneficien a sus accionistas, a los empleados y a la sociedad.”<sup>[18]</sup>

Ahora bien, la transmisión de los valores que hacen única a cada empresa, tiene que hacerse por un proceso en el cual los líderes transmitan tales valores y virtudes al resto de la fuerza laboral. Y la comunicación es necesaria para tal efecto.

### **La comunicación efectiva, la consciencia empresarial y el liderazgo**

¿Cómo podemos distinguir a un líder? Frederick asegura que “los líderes crean visiones, inspiran, se comprometen, infunden el sentido del compromiso, vislumbran oportunidades que escapan a los demás, contemplan lo que es posible, traducen la visión en acción y tienen aspiraciones y empatía.”<sup>[19]</sup> Solamente el liderazgo puede llevar a una empresa al éxito igual que un buen legislador a la *polis*, como veremos. Pero, ¿qué es aquello que constituye a un líder? Un líder debe gozar de una alta autoestima, que le permita la visión y la fuerza para seguir adelante, más allá de los obstáculos que pueda encontrar. La autoestima no es más que la acumulación del reconocimiento verbal que hemos recibido en toda nuestra existencia. Si no lo tengo, difícilmente me sentiré motivado y me costará más trabajo lograr mis objetivos. Si existe reconocimiento y aceptación de mi entorno, entonces me sentiré pleno y por lo tanto las actividades que voy a realizar, las haré con más ímpetu y ganas. La clave del liderazgo es el reconocimiento verbal. Por ejemplo, si queremos que nuestro hijo mejore sus notas en la escuela, el camino para conseguirlo no es regañarlo ni castigarlo cuando reprueba. Lo ideal es apoyarlo en ese momento y más adelante mostrarle que con disciplina y esfuerzo, se pueden mejorar las calificaciones, por ejemplo. Solo se puede dar lo que se tiene, y un líder dará el reconocimiento a los demás, en la medida de sus fuerzas. Alguien que ha tenido reconocimiento verbal a lo largo de su vida, no levanta la voz, tiene calma cuando hay pánico en el ambiente, corrige sin dañar ni lastimar al otro, escucha, es responsable de sus acciones. Este reconocimiento está ligado a la autoestima que es el amor a sí mismo. Primero me tengo que amar a mí, para luego ser comprensivo y poder escuchar al otro. El



reconocimiento sin la autoestima no se puede entender, van de la mano, porque únicamente puedo dar lo que tengo, y si no tengo la autoestima en mí, no podré motivar ni dirigir a nadie, ni siquiera a mí mismo. Sin el reconocimiento verbal, no es posible tener a un líder que pueda integrar la ética y los valores de la empresa en sus decisiones cotidianas. “La creación de un ambiente ético comienza con un directivo, reflexionando sobre sus valores y pensando en cómo y qué principios pretende inspirar en su organización.”<sup>[20]</sup> En este sentido el líder es el puente entre la fuerza laboral y la virtud. Él es el vínculo que transmite la virtud en la empresa y por ende, es el responsable directo del éxito o fracaso de la organización. ¿Qué relación tiene el reconocimiento con la comunicación? Pues ambas están íntimamente ligadas, porque por medio de la comunicación podemos aumentar la cantidad de reconocimiento y también quitarlo a los demás. En este sentido, la vida parece un campo de batalla, donde la lucha por el reconocimiento es incesante y somos capaces de casi-cualquier cosa por triunfar. La clave para salir de esta dinámica, que se vuelve una forma de vida es reconocernos a nosotros mismos. Si me reconozco, no tengo por qué buscarlo afuera ni entrar a la lucha. Y como lo tengo, doy reconocimiento a los demás. Así, un líder con una autoestima alta, llegará más lejos y más arriba; porque con el reconocimiento se pueden crear condiciones que permitan el máximo desarrollo de las capacidades del grupo. Sin la comunicación, además, es imposible transmitir los valores y las virtudes que la organización desea en su personal. Como vimos en el capítulo anterior, la virtud se transmite con el ejemplo y también por medio de la educación. Sin la comunicación es imposible pensar en la enseñanza de las virtudes, por este motivo es de vital importancia. Por otro lado, alcanzar el alto rendimiento es, sin duda, una de las necesidades más grandes dentro de cualquier empresa. Y son los altos ejecutivos o jefes de área el personal idóneo para aprender acerca de la validez y la comunicación. Porque ellos, mediante el ejemplo, transmitirán una forma diferente de comunicar, una forma efectiva y que no daña. El resultado se notará en el ámbito laboral, ya dábamos el ejemplo al inicio del Señor G1.

## Parte Tres

### **Ética y Política: Aristóteles y los Recursos Humanos.**

Ahora vincularemos todo esto con la filosofía. Porque, aunque no quede muy claro hasta ahora, el objetivo de este informe es mostrar la relación intrínseca entre los Recursos Humanos y la ética de Aristóteles.

#### **¿Qué es la virtud?**

Hoy día es común que cuando hablamos de Ética hablemos de deontología y consecuencialismo. Sin duda podemos decir que son las dos posturas más importantes en la discusión actual, pensemos por ejemplo en el contractualismo de Rawls y Habermas (deontología) o en el utilitarismo de Peter Singer (consecuencialismo). Ahora, también es cierto que la ética de las virtudes se ha mostrado como un buen instrumento que perfectamente puede acompañar al utilitarismo como al contractualismo, es más, las dos posturas suelen recurrir a la Ética de las virtudes y es que según James Rachels, las teorías de la ética, como el utilitarismo, que sólo subrayan la acción correcta nunca nos darán una descripción completamente satisfactoria de la vida moral. Para eso, necesitamos una teoría que subraye las cualidades personales como la amistad, el amor y la lealtad; en otras palabras, una teoría de las virtudes.<sup>[21]</sup> Como dijimos en el tercer prolegómeno en este trabajo queremos hablar de la importancia que tienen ciertas virtudes para que las empresas tengan más utilidades, esto gracias al buen desempeño de sus trabajadores (virtuosos). Así, más que adentrarnos en la discusión entre deontología y consecuencialismo lo que haremos es definir ciertas virtudes relevantes para la empresa. Ahora, para hablar de virtudes, primero debemos hablar de la definición de virtud. No queremos soslayar el debate actual sobre el tema, pero siendo las miras de este trabajo las que son, nos parece que es suficiente hablar de la virtud desde el punto de vista de Aristóteles, reconocido por todos como uno de los exponentes más importantes de la Ética de las virtudes.

Desde el punto de vista de Aristóteles, para hablar de virtud tenemos que hablar de felicidad. Para Aristóteles, la felicidad es el fin último del ser humano. Así nos lo

dice, por ejemplo, en la *Ética Nicomáquea* : “Es manifiesto, pues, que la felicidad es algo perfecto y suficiente, ya que es el fin de los actos”<sup>[22]</sup>. Entonces la felicidad es el fin del hombre. La vida feliz, dice Aristóteles, “...se considera que es la vida conforme a la virtud”.<sup>[23]</sup> Ahora, cabe señalar que, la felicidad es una forma de actuar, así podemos afirmar que los hombres al dormir no son felices: “...la felicidad no es un modo de ser, pues de otra manera podría pertenecer al hombre que pasara la vida durmiendo o viviera como una planta, o al hombre que sufriera las mayores desgracias”.<sup>[24]</sup> La felicidad se alcanza con la virtud, asegura nuestro filósofo: “...las cosas valiosas y agradables son aquellas que le parecen como tales al hombre bueno...y para el hombre bueno, valioso y agradable será la actividad de acuerdo con la virtud”.<sup>[25]</sup> Más adelante, escribe Aristóteles: “ ...la felicidad es la virtud o alguna clase de virtud, pues la actividad conforme a la virtud es una actividad propia de ella”.<sup>[26]</sup>

Así pues, por lo antes dicho, hablamos de la felicidad porque nos interesa la virtud. Sin embargo, no discutiremos si la felicidad es el fin, el sentido de la vida humana, lo daremos por sentado, a sabiendas de que podríamos discutirlo. Pero lo haremos porque este informe no tiene el objetivo de realizar un estudio exhaustivo sobre la finalidad de la vida humana. Nos interesa hablar de la virtud, sobre todo para explicar el vínculo que puede tener con las empresas y su desarrollo dentro de la sociedad; así como en su relación con los mismos empleados. Al final del día, tomamos la idea de la virtud aristotélica como una propuesta para volver a humanizar a las empresas. La búsqueda de la virtud en el área laboral es sin duda un retorno a hacer del hombre el eje central de la producción y ya no tanto la tecnología, que, si bien es importante, no tiene el mismo peso y valor que el ser humano, a fin de cuentas, como señala Ortega y Gasset en su “Ensayo sobre la Técnica”, el hombre es un proyecto y la tecnología un instrumento de dicho proyecto: “La vida de cada uno de nosotros es algo que no es dado hecho, regalado, sino algo que hay que hacer...El hombre tiene que hacerse a sí mismo, autofabricarse”.<sup>[27]</sup> y más adelante dice: “vivir...es hallar los medios para realizar el programa que se es”.<sup>[28]</sup> Ahora, una forma de ver a las empresas, la que aquí defendemos, como ya se vio en el capítulo anterior, es que si se preocupan por mejorar la calidad de vida de sus empleados esto, sin duda, reportará mayores beneficios, no sólo para los dueños sino para todos. Dice Aristóteles en la *Política*: “...la

mejor vida, así para cada uno en lo particular como comúnmente para las ciudades, es aquella que va regida y está guiada por la virtud.”<sup>[29]</sup>

Decíamos que la felicidad es el más deseable de las actividades y que la alcanzamos siendo virtuosos. Pues dicho esto podemos seguir con nuestro análisis de la virtud en nuestro discurso. La virtud es una actividad que se desarrolla en la voluntad del hombre y se expresa en acciones: “Con respecto a la virtud, no basta con conocerla, sino que hemos de procurar tenerla y practicarla...”<sup>[30]</sup> Aristóteles enumera una gran lista de virtudes, en general podemos decir que ellas se dividen en dos grandes campos: hay virtudes dianoéticas y éticas.

### **La Virtud Dianoética y la Virtud Ética**

La virtud dianoética “se origina y crece principalmente por la enseñanza y por ello requiere experiencia y tiempo”.<sup>[31]</sup> Esta virtud corresponde al orden de lo intelectual. La virtud ética, en cambio, se adquiere por la costumbre y es propia de la voluntad. La virtud ética se perfecciona y se pule con la costumbre. En este sentido, la virtud es un hábito y sin duda adquirir estas costumbres o formas de ser desde pequeños es importante para formar ciudadanos felices y por lo tanto una mejor *polis*, como veremos más adelante. Hay una segunda definición de la virtud ética: “la virtud del hombre será también el modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza bien su función propia.”<sup>[32]</sup> Es importante señalar que en este sentido, ser virtuoso es encontrar el punto medio o al menos es la tendencia hacia él. Este punto medio está determinado por la razón y la prudencia o *frónesis* que es sabiduría práctica –una de las virtudes intelectuales-. Un hombre prudente sabe cuándo tomar una decisión adecuada. Ser un hombre prudente no es fácil, exige tiempo completo y además una amplia experiencia. Es una constante prueba para conseguir el término medio. La experiencia se vuelve sabiduría con el tiempo: “...la sabiduría sólo pertenece a esa parte del conocimiento que está al alcance de cualquier ser humano adulto: el conocimiento que puede adquirirse sólo por alguien inteligente o que tiene acceso a una educación especial no cuenta como parte de la sabiduría.”<sup>[33]</sup> Ahora, el término medio se puede ver desde un punto de vista matemático: “llamo término medio de una cosa al que dista lo mismo de ambos extremos, y éste es uno y el mismo para

todos”.<sup>[34]</sup> Esto no interesa, nos interesa el término medio respecto a nosotros, es decir, “el que ni excede ni se queda corto , y éste no es ni uno ni el mismo para todos.”<sup>[35]</sup> Así las cosas, encontrar el punto medio exige práctica, conocimiento de los límites propios y prudencia. Dice Aristóteles: “...si diez es mucho y dos es poco, se toma el seis como término medio en cuanto a la cosa...”<sup>[36]</sup> Solamente cuando hemos divisado los extremos a partir de saber nuestras inclinaciones y sobre todo, con prudencia, podemos determinar el punto medio: “todo conocedor evita el exceso y el defecto”<sup>[37]</sup> Pero esto no quiere decir que es necesario vivir los extremos. No hace falta entregarse a los excesos para determinar el punto medio, nadie tiene que comer 25 tacos al pastor para saber que ese es un extremo y luego ayunar para experimentar el otro. Todos somos distintos, el punto medio mío, no es el punto medio de mi vecino o de mis hermanos. El punto medio, en este sentido, es diferente de persona a persona. Porque en la naturaleza humana no existen medidas aritméticas que determinen la conducta de alguien:

*El medio relativo a nosotros no ha de tomarse da la misma manera, pues si para uno es mucho comer diez minas de alimentos, y poco comer dos, el entrenador no prescribirá seis minas, pues probablemente esa cantidad será mucha o poca para el que decida tomarla: para Milón, poco; para el que se inicia en los ejercicios corporales, mucho.*<sup>[38]</sup>

Saber encontrar el punto medio hace del hombre un ser prudente, actuar conforme a él nos hace virtuosos.

Decíamos que la virtud es un movimiento, es hacer y requiere una práctica constante. La virtud no es un concepto escrito en las nubes, sino que puede ser adquirida por cualquier hombre que se proponga llevarla a cabo.<sup>[39]</sup> Exige habilidades intelectuales, y es asequible a cualquier ser racional. En este sentido, afirma James Rachels que “...la vida virtuosa para los griegos es inseparable de la razón”.<sup>[40]</sup> Lo más importante, es que se basa en el hacer. Nadie nace virtuoso. La virtud se construye con el uso y la costumbre. La virtud requiere de la constancia y la disciplina. El hombre virtuoso se hace, se va construyendo de a poco y por supuesto se pule y se mejora conforme pasa el tiempo. El hábito es el medio que tiene el hombre para ser virtuoso. Es impensable para Aristóteles, como ya decíamos, nacer virtuoso o serlo por decreto.

Como nadie nace ni se hace virtuoso de la noche a la mañana, entonces necesitamos una herramienta que ayude a fomentar los hábitos y las costumbres que nos hacen virtuosos. Esta herramienta sin duda es la educación. Para Aristóteles, las buenas leyes educan "...el hombre que ha de ser bueno debe ser bien educado y adquirir los hábitos apropiados, de tal manera que pueda vivir en buenas ocupaciones, y no hacer ni voluntaria ni involuntariamente lo que es malo, esto será alcanzado por aquellos que viven con cierta inteligencia y orden recto".<sup>[41]</sup> Sin un legislador virtuoso, que impulse la educación, será casi imposible formar buenos ciudadanos. Y es que la educación es un eslabón que une a la ética con la política y está claro que va de la mano con la virtud, porque la educación contribuye a la formación de mejores ciudadanos y una *polis* mejor. Por eso es que la educación es tan importante. Dicho esto, podemos resaltar el vínculo que hay entre la gestión de Recursos Humanos y Aristóteles, así como el buen legislador, el buen gerente creará normas que generarán hábitos en los trabajadores que serán virtudes.

### **Otras Virtudes**

Conviene ahora y nos viene bien mencionar que Aristóteles, en la *Ética Nicomaquea*, hace un largo listado de virtudes éticas y nombra cinco virtudes intelectuales:

- La Ciencia: "Toda ciencia parece ser enseñable y todo objeto de conocimiento, capaz de ser aprendido"<sup>[42]</sup> "Cualquier objeto de la ciencia es necesario, eterno, incongénito e indestructible. Es conocimiento de lo universal y de las cosas necesarias."<sup>[43]</sup>

- El Arte: "todo el arte versa sobre la génesis, y practicar un arte es considerar cómo puede producirse algo de lo que es susceptible tanto de ser como de no ser" y mas adelante dice Aristóteles "El arte es un modo de ser productivo acompañado de razón verdadera."<sup>[44]</sup>

- El intelecto: Es definido por Aristóteles como " la habilidad para captar intuitivamente la verdad de los principios de la ciencia"<sup>[45]</sup>

- Sabiduría: "La sabiduría es la más exacta de las ciencias...es una combinación de intelecto y ciencia, es inútil, porque no busca los bienes humanos."<sup>[46]</sup>

- Prudencia: La prudencia es la virtud intelectual que es más útil para este reporte, porque las características de un hombre prudente las debe tener un gestor. Dice Aristóteles: “La prudencia es una cualidad propia de los administradores y políticos.”<sup>[47]</sup> Agrega Aristóteles “La naturaleza de la prudencia se conoce a través de los hombres prudentes.” Un hombre prudente es aquel que para alcanzar algún bien, razona adecuadamente”<sup>[48]</sup> La prudencia, menciona nuestro filósofo, es “un modo de ser racional, verdadero y práctico, respecto de los que es bueno y malo para el hombre”<sup>[49]</sup>

No revisaremos todas las virtudes aristotélicas, porque se escapa de los intereses de este reporte, pero hay cuatro virtudes; tres son éticas y una intelectual que no podemos soslayar. Comenzaremos por la virtud intelectual de la prudencia: La prudencia: “Es un modo de ser racional, verdadero y práctico, respecto de lo que es bueno y malo para el hombre”<sup>[50]</sup>. Los hombres prudentes son aquellos que “...para alcanzar algún bien, razonan adecuadamente, incluso en materias en las que no hay arte”<sup>[51]</sup>. La prudencia está ligada a la ciudad y tiene un sentido legislativo. En la *Política* dice Aristóteles: “La prudencia es, pues propia del que ha de gobernar...”<sup>[52]</sup> El hombre prudente será un buen gobernador, porque será capaz, como vimos anteriormente cuando describíamos las virtudes intelectuales, de escoger la mejor opción deliberando. Entonces, cualquier hombre que pretenda ser un buen legislador, tiene que poseer esta virtud. Así, podemos establecer una íntima relación entre la prudencia y las virtudes éticas. A continuación hablaremos de las tres virtudes éticas.

## **Las Virtudes Éticas**

Dentro de las virtudes, encontramos las llamadas virtudes éticas. Una de ellas es la sinceridad, que, de acuerdo con Aristóteles, le corresponde al hombre que, “...tanto en su vida como en sus palabras, reconoce que posee lo que tiene, ni más ni menos”.<sup>[53]</sup> Este hombre es “...el que ama la verdad y la dice cuando da lo mismo decirlo o no, la dirá aún más cuando no da lo mismo, pues evitará la falsedad como algo vergonzoso”.<sup>[54]</sup> Otra de las virtudes éticas es la justicia, que de acuerdo con Aristóteles, es la mejor de las virtudes: “La justicia parece la más excelente de todas las virtudes... es la virtud en el más cabal sentido, porque es la práctica de la virtud

perfecta, y es perfecta porque el que la posee puede hacer uso de la virtud con los otros y no sólo consigo mismo”.<sup>[55]</sup>

La justicia es una virtud que se refiere al bien ajeno, y no solamente trae consecuencias individuales, sino la conducta justa afecta a todo el entorno. En este sentido, la justicia como virtud, necesita al otro. Así pues, Robinson Crusoe no podría haber sido justo porque no había nadie alrededor con quien pudiera ejercer esa virtud\*. Recalquemos, sólo se puede ser justo con los otros. Dice Aristóteles que “el mejor de los hombres no usa la virtud para sí, sino que la comparte con los demás”. La virtud más excelsa, la justicia, tiene que practicarse y llevarse a cabo constantemente. Si alguien es justo una vez, no es suficiente para llamarlo virtuoso, porque la virtud es una forma de actuar constante y una golondrina no hace verano. Lo justo es, en cierto sentido importante, “lo legal y lo equitativo.”<sup>[56]</sup> La política es una parte fundamental para comprender la virtud en la *polis*. Le corresponde a la política con sus leyes, normas y decretos, formar y hacer a los hombres virtuosos habituándolos desde la infancia. Este objetivo se logrará solamente con la educación. La educación reforzará las costumbres y, como vimos anteriormente, éstas son la vía para lograr la virtud: “...la gran mayoría de las prescripciones legales se desprenden de la virtud total, porque la ley manda a vivir de acuerdo con todas las virtudes...”<sup>[57]</sup> La justicia es una parte fundamental de aquellos que pretenden ser legisladores (gestores) de la *polis*: “Los que han de ejercer las más altas magistraturas conviene que...posean virtud y justicia”.<sup>[58]</sup> Esta es fundamental para tomar buenas decisiones y hacer rectos juicios. Para Aristóteles, es imposible pensar en un buen legislador o líder que no posea esta característica. También debemos decir que hay una relación entre la amistad y la justicia, sucede que “...cuando los hombres son amigos, ninguna necesidad hay de justicia, pero aún siendo justos, si necesitan de la amistad, y parece que son los justos los más capaces de amistad”.<sup>[59]</sup> Aristóteles describe varios tipos de justicia, a saber: la justicia distributiva, la justicia correctiva, la justicia política, la justicia natural y legal. Diremos brevemente que la justicia distributiva tiene que ver con la proporción. Y la proporción está ligada con el todo y las partes. Se nos ocurre un ejemplo sencillo: Si en una empresa, dos personas tienen el mismo perfil y puesto; es injusto si una de ellas gana más salario que la otra, si consideramos que ambas fueron contratadas al mismo



tiempo y realizan las mismas funciones. Dicho esto, tenemos que decir que la justicia correctiva es un término medio entre dos partes en conflicto pero sobre todo restaura el orden y la armonía. “El juez restablece la igualdad, y es como si de una línea dividida en segmentos desiguales quitara del mayor el trozo que excede de la mitad y lo añadiera al segmento menor”.<sup>[60]</sup> Es devolverle al perjudicado la cantidad que le fue arrebatada quitándosela al injusto. En la justicia correctiva hay una figura que ordena y restituye.

### **La Polis**

La polis debería ser “una comunidad de familias y aldeas en una vida perfecta y suficiente cuyo fin común son las buenas acciones y no la convivencia”.<sup>[61]</sup> Dice Aristóteles en La Política:

*Si observamos que toda ciudad es una cierta comunidad y que toda comunidad se ajusta por causa de algún bien, claramente se echa de ver que todas sus comunidades pretenden algún bien, y muy señaladamente aquella, que es la más principal de todas y que comprende en sí a todas las demás, pretenderá el bien más principal de todos.*<sup>[62]</sup>

La polis también permite desarrollar las actividades humanas como el comercio y la política. En este sentido, es una comunidad que permite el acercamiento entre las personas. Aristóteles considera a la polis como: “...una comunidad de gentes semejantes para vivir la mejor vida que posible fuere...”<sup>[63]</sup>, y también “...es más bien una empresa común donde existe un pacto de ayuda mutua”.<sup>[64]</sup> La ayuda mutua contribuye a alcanzar el bien que toda comunidad busca, la felicidad. Otra característica de la polis es la autosuficiencia, afirma Aristóteles que:

*Mas la comunidad que se compone de muchas aldeas es la ciudad, la cual, hablando sumariamente, es para sí perfecta y bastante suficiente, y se juntó [la comunidad] por fin de vivir con mayor comodidad. Por esto, toda ciudad es comunidad natural...*<sup>[65]</sup>

Esto significa que el individuo no puede sobrevivir sin la polis, en cambio la polis si puede sobrevivir sin los individuos particulares. El todo es mucho mayor que cada una de las partes. Por esta razón, la polis tiene un papel importante para la transmisión de la virtud, pues es un centro social que permite la convivencia entre los hombres en una sociedad donde se pueden expresar y comunicar entre sí sus

integrantes. Así, queda claro el peso de la comunidad y la relación con sus miembros en la *polis*. La *polis* no es nada más un espacio físico, es un espacio social, de relaciones comunes y sobre todo se distingue por la participación ciudadana: en otras palabras, una comunidad. Esta idea de comunidad es importante porque permite a los hombres el desarrollo y el progreso. La vida del ser humano es mejor cuando está rodeado de otros hombres. Ahora bien, esta comunidad, al hacerse más compleja y sofisticada, le otorga a sus ciudadanos obligaciones y derechos, así:

*“...aquel que tiene derecho y libertad de participar del gobierno, del consejo, y de la judicatura se dice ser ciudadano de tal ciudad. Y la ciudad se dice: la multitud de tales ciudadanos...”*<sup>[66]</sup>

## **La Amistad**

La amistad es una de las virtudes más importantes de los hombres. Ahora, como la idea de amistad que tiene en mente Aristóteles no es la misma que tenemos en estos tiempos, examinaremos el concepto. De acuerdo con Aristóteles, se basa en el compartir deseos, intereses, querer al amigo como otro yo: “ya que los que son amigos, por causa de la virtud, desean vivamente tratarse bien entre sí (pues esto es propio de la virtud y de la amistad).”<sup>[67]</sup> Según Aristóteles hay varios tipos de amistad, la útil, la agradable; sin embargo, la que nos interesa aquí es la amistad entre virtuosos y sobre todo la civil o la concordia, que nuestro filósofo define como: “la decisión de vivir en común”<sup>[68]</sup>. En este sentido Muñoz Oliveira dice en su texto de divulgación *Amistad Civil*: “sin *philia* o amistad civil, una *polis* no tiene posibilidad de futuro.” Esto porque “si la sociedad es política, los miembros serán ciudadanos y el afecto entre ellos se expresará mediante el cumplimiento y la aceptación recíproca de las leyes e instituciones del Estado. Aristóteles llama a este tipo de amistad *phillia* cívica (o concordia) y la considera crucial para la unidad y el buen funcionamiento de la sociedad política.”<sup>[69]</sup> Por lo tanto, la amistad civil posibilita la buena convivencia entre personas con al menos un interés común. Los amigos, dice Aristóteles “reciben y desean los mismo recíprocamente”<sup>[70]</sup>, y lo que se desea en la amistad cívica es el bien común. Una *polis* virtuosa que te permita ser feliz. Con este concepto de amistad, se refuerza, por un lado, la idea de *polis* como comunidad y por el otro, como una

expresión de la virtud social que permite la convivencia social, y nos será muy útil más adelante para defender la amistad empresarial.

De acuerdo con Michael Pakaluk, la amistad para Aristóteles es: “una relación de afecto recíproco entre dos adultos iguales y similares, que se tienen afecto porque cada uno reconoce y disfruta las virtudes del otro”.<sup>[71]</sup> Y este interés y afecto recíproco, afirma Pakaluk; “...se demuestra a través del cumplimiento de las reglas y las estructuras de su asociación”.<sup>[72]</sup> En la medida en que los ciudadanos reconocen la virtud en sí mismos y también en los demás, la *polis* será mejor, porque los habitantes son mejores. Ahora, propondremos la idea de *la amistad empresarial ó Phillia Prehendere* <sup>[73]</sup>. La amistad empresarial que se propone no es la amistad común, así pues, no implica ser amigo de todos en el trabajo, ni tampoco tomarse una cerveza con todos los compañeros de la oficina. La amistad empresarial va más allá de la cordialidad en el centro de trabajo. La amistad empresarial implica un trabajo en equipo, la mutua búsqueda por cumplir los objetivos que la empresa se ha trazado. Así pues, como la amistad civil; la amistad empresarial, comparte al menos un interés común: el bien de la empresa. Encierra también la idea del liderazgo y la motivación. La diferencia entre la cordialidad y la amistad empresarial consiste principalmente en que la primera es una norma social, es externa; mientras que la segunda nace desde la consciencia del sujeto. La consciencia de que un buen ambiente de trabajo y el liderazgo adecuados, nos conducen a obtener resultados. La amistad empresarial es similar a la amistad civil, en tanto que permite el buen desarrollo de las personas en el trabajo. La amistad empresarial busca la sana convivencia entre los empleados, para conseguir los objetivos comunes. La amistad empresarial une y solidariza, crea lazos. Fomenta así el trabajo en equipo, la participación activa, la creatividad y el desarrollo. La amistad empresarial con el jefe, por ejemplo, fomentaría la confianza, eliminaría las tensiones laborales y eso traería como consecuencia una mejora en nuestra calidad de vida. “La amistad es algo acompañado de virtud, y además es lo más necesario para la vida. En efecto, sin amigos nadie querría vivir, aunque tuviera todos los otros bienes”.<sup>[74]</sup> Hasta aquí con la idea de la amistad empresarial, regresemos con la *polis*. Nuestro filósofo establece en la *Ética Nicomáquea* que el hombre es un ser social y en *La Política* lo demuestra cuando dice que: “...el hombre, por su naturaleza es un animal

político o civil, y el que no vive en la ciudad, esto es errante y sin ley, o es mal hombre o es más que hombre...”<sup>[75]</sup> Necesitamos vivir en una comunidad y toda comunidad humana actúa con vistas a lograr su fin o bien. La *polis* es una comunidad superior que aspira a la felicidad, el mayor bien de todos. Así, la felicidad se logra en la *polis* junto a otros hombres. El hombre será más fácilmente feliz si la ciudad donde vive esta bien gobernada por leyes virtuosas. Como vimos anteriormente, la educación que una buena *polis* otorga a sus habitantes tiene que ser producto de un buen gobierno. Si no existe un buen gobierno, será imposible educar y por lo tanto tener ciudadanos felices. Lo interesante, es que el mejor gobierno es de leyes, no de hombres. La *polis* bien ordenada por leyes justas posibilita la sabiduría y también la felicidad, porque en ella se realiza la justicia.

¿Es posible que un hombre viva al margen de la *polis* y sea feliz? Sin duda esta cuestión es importante, porque nos revela un aspecto básico del ser humano: el lenguaje. El hombre es un animal que tiene añadido el *logos*. Si consideramos que entre varias concepciones del concepto de “logos” significa “palabra”, podemos entender que el hombre es un ser que habla y tiene la necesidad de expresarse, eso es comunicación. El ser humano también tiene la necesidad de compartir sus necesidades y deseos con otros. Si estuviera alejado de la *polis*, sería prácticamente imposible lograr esta expresión con sus semejantes y por lo tanto dejaría de compartir el *logos* con los demás. La convivencia y la oportunidad para comunicarnos se realiza en la *polis*. Por lo tanto, alejarse de ella implica perder las facultades de ser social y por último, se hace casi imposible la comunicación con otros hombres, pues el monólogo interno no parece suficiente para el desarrollo de las capacidades del ser humano. Los ciudadanos, para desarrollarse y crecer necesitan de los otros. Necesitamos participar con los demás para ser virtuosos. Esta capacidad de participar y comunicarnos nos distingue de los otros animales. La virtud se comunica por medio de las palabras y las acciones, por ello, una de las actividades fundamentales de la *polis* y también de la empresa es la legislación. “Los gobiernos buenos son los que buscan el bien común”.<sup>[76]</sup> Un gobierno bueno puede estar dirigido por un legislador justo, es decir, por una persona virtuosa o bien puede suceder que las leyes sean tan buenas por sí mismas, que no nos importe si el legislador es virtuoso o no. El vínculo entre la ética y

la virtud, como vemos, es indisociable, y curiosamente se establece desde el punto de vista de la política. En este caso queremos subrayar que la política es fundamental para que la virtud de la justicia pueda ser desarrollada y aplicada con los ciudadanos. La consecuencia es que en una *polis* gobernada con justicia, es una *polis* más cerca de la virtud y por lo tanto de la felicidad. En este sentido, Aristóteles comenta que: "...la justicia es una virtud muy apta para hacer comunidad..."<sup>[77]</sup>

El legislador o administrador de la justicia dentro la *polis* tiene que poseer la virtud de saber gobernar. "El oficio, pues, del buen legislador es considerar la ciudad y la manera de los hombres y de toda la demás comunidad, como podrán participar de la buena vida y de la felicidad que ellas puedan alcanzar".<sup>[78]</sup> Sin esta capacidad será imposible crear la estructura de ser prudente y para que la virtud sea instaurada en la sociedad y posteriormente enseñada y practicada. Es una virtud del buen ciudadano "...el poder mandar y obedecer..."<sup>[79]</sup> El legislador que es un ciudadano virtuoso, puede transmitir esta virtud porque ya está en él mismo y lo hará de una manera natural, "dicen muy bien que no es posible que sepa gobernar bien quien nunca ha sido gobernado".<sup>[80]</sup> La vida de la *polis* y de los ciudadanos que la componen ha de ser virtuosa para conseguir el fin último de la vida: la felicidad.

### **La Empresa como *Polis* o Conclusión**

Luego de haber analizado brevemente los conceptos de "virtud" y de *polis*, vamos a dar el siguiente paso en este informe, que es hacer una analogía entre la *polis* griega y la empresa actual. Es evidente que estos conceptos se distinguen entre sí no sólo por los siglos que los separan en el tiempo sino sobre todo por su función: ya dijimos que la *polis* procura la felicidad de sus ciudadanos, lo mismo intentaremos defender de la empresa, con la salvedad de que a menos que fuera una cooperativa, la empresa no tiene como fin la felicidad de sus empleados sino que, como veremos, los quiere felices como un medio para que sean más productivos. Nadie puede negar que en estos tiempos las empresas buscan mejorar la manera en que producen. Esta búsqueda fue al principio de un orden técnico, mejorar los procedimientos y buscar las maneras de producir más en menos tiempo fue una de las características de las organizaciones. Sin

duda con esta búsqueda se creó una evolución tecnológica. Y quizás, producto de esta evolución, se llegó a un punto, sobre todo a finales del siglo pasado, en que fue necesario poner énfasis en la parte más importante del trabajo: el ser humano. Las oficinas de Recursos Humanos de las empresas y organizaciones se dieron cuenta de que si el ser humano era feliz o si se sentía más pleno, trabajaba con más eficiencia. Así, se fueron desarrollando herramientas para satisfacer a los trabajadores: que van desde lo económico -aumentos de sueldo- hasta complejos programas que benefician a los empleados como guarderías dentro de los lugares de trabajo o cursos enfocados a mejorar las habilidades personales. Al final, la idea es que dentro de la organización, el trabajador se sienta feliz.

Hagamos pues, con la salvedad anotada la analogía entre *polis* y empresa, resultará útil en estos tiempos y además nos permitirá humanizar las empresas:

1. La empresa es como una *polis* y si bien su objetivo es sólo lograr beneficios, de paso le viene bien conseguir la felicidad de sus habitantes o, en este caso, de sus empleados. Decimos que es como una *polis* porque forma una comunidad. Esta comunidad está basada en el bien común y la amistad. Como mencionamos antes, la amistad empresarial es la base para lograr el buen funcionamiento social dentro de una empresa, sin ella no es posible hablar de una comunidad donde se tengan objetivos en común.
2. Si la *polis* educa y hace a los ciudadanos virtuosos con la constante práctica de las virtudes, por su lado, las empresas buscan que los empleados sigan sus filosofías o sus visiones, de tal manera que puedan mejorarse a sí mismos. Si los empleados se mejoran a sí mismos, la oficina será un lugar mejor y si en la oficina las cosas salen bien, entonces los empleados también llevarán esa armonía a casa, creando un entorno en el hogar mucho más equilibrado y sano. Las Normas de las empresas hacen virtuosos a los empleados, mientras que las Leyes lo consiguen en la *polis*.
3. Consideremos al C.E.O.<sup>[81]</sup> al consejo directivo de las organizaciones como los legisladores de las *polis*. Ellos son quienes pueden hacer, a través de sus decisiones o políticas, que los ciudadanos o empleados, se sientan más plenos.

También son ellos los responsables de sembrar la amistad empresarial, desarrollarla y, por supuesto, actuar según la misma. Justamente el CEO es el dueño de la empresa, por las decisiones que toma, y aunque la *polis* no tiene dueño, ambas comparten la necesidad por el bien común.

4. Justicia y prudencia del CEO al crear normas, junto con amistad civil y amistad empresarial. Este escrito es la propuesta concreta que proponemos para mejorar el estado de cosas de esta polis/empresa y que es una parte sustantiva de este reporte.
5. Así como la *polis* necesita amistad civil, la buena empresa necesita amistad empresarial.

Al igual que la *polis*, las empresas quieren en sus filas personas virtuosas. Y para conseguirlo tienen la necesidad de educar a sus empleados para que ellos puedan llevar a la práctica los conocimientos y habilidades que les permitirán crecer y desarrollarse como seres humanos, por un lado, y por el otro, como profesionales. Naturalmente que para que funcione la educación tiene que existir un elemento que la impulse y la promueva, en este caso el director de la organización tiene esa función, ponerse al servicio de sus empleados para mejorar la empresa y a sus trabajadores.

Tal como sucede en la *polis*, el propósito de la empresa actualmente es, desde el punto de vista de los recursos humanos, hacer una comunidad regida por el bien común. Si los trabajadores son felices, tendrán más motivación y por lo tanto serán más eficientes en su trabajo, como consecuencia la empresa será más productiva y ellos recibirán más dividendos.

## **Parte Cuatro.**

### **Epílogo**

Sin duda, no hubiéramos podido transitar por los caminos intrincados del mundo empresarial si no hubiéramos tenido como guía la filosofía. Tenemos que agradecer, porque sin la formación filosófica, simplemente no hubiéramos tenido la capacidad de análisis suficiente para resolver los problemas del día a día de nuestro trabajo. Nunca nos imaginamos hacer gestión de Recursos Humanos y menos poder vincular a Aristóteles con nuestra actividad actual.

Trabajar en Frutos Prohibidos y Otros Placeres ha sido una experiencia muy útil con Aristóteles. Porque está claro que la educación en el trabajo arroja mejores resultados, y eso sucedió en la empresa referida: aumentaron las utilidades, se mejoró la venta y el servicio. Además gracias a los buenos resultados, pudimos abrir un local más en el transcurso de un año. Esto debido a la buena administración, combinado con una gestión desde un punto de vista aristotélico. No se puede crecer ni mejorar sin la educación. La educación o capacitación de todo el personal es un punto central en nuestra empresa. Porque de esta capacitación depende un buen servicio que se traduce en mejores ventas por un lado y por otro, una mayor satisfacción de nuestros clientes. Además, el personal bien capacitado tiene menor riesgo de tener un accidente lo que hace que los gastos por estas eventualidades (como gastos médicos, ausentismo, reclutamiento) se vean reducidos.

En este tiempo, nos ha tocado ver crecer a chicos que empezaron de ayudantes en general y ahora son gerentes. Sin duda una buena guía y educación han logrado que sus expectativas tanto laborales como personales crecieran. Esto sin duda, se logra a través de un buen trabajo en equipo, y con un ingrediente fundamental: el liderazgo. Porque como gerentes, tienen alrededor de 12 personas bajo su responsabilidad, y asignar labores, además de crear un buen ambiente de trabajo, así como alcanzar la amistad empresarial no es nada fácil. Requiere de conocimientos y habilidades que se desarrollan día a día.

Para concluir, diré que, un filósofo desde el punto de vista de la ética, tiene algo que ofrecer a las empresas y a la comunidad. Gracias al desarrollo de las ideas como el Capital Humano, ahora los filósofos tenemos un nicho nuevo por explorar y explotar



con nuestros conocimientos y habilidades. Las oportunidades laborales se hacen mayores y por supuesto, podemos mejorar nuestra calidad de vida con mejores salarios y además está en nuestras manos la oportunidad de aportar a nuestra comunidad ideas que funcionen y nos beneficien a todos.

## Bibliografía Parte Uno y Dos

- Attali, Jacques. Historias del Tiempo, FCE, México, 1985.
- Capelli, Peter editor. Employment practices and business strategy. Oxford University Press, 1999.
- Boxall, Peter. Strategy and human resource management. McMillan, 2003.
- Gratton, Lynda. Cómo situar a las personas en el corazón de su empresa. Financial Times Prentice Hall, España, 1991.
- Cote, Sylvain. The well-being of nations. The role of human and social capital. OECD, 2001.
- Fitz-Enz, Jac. El ROI, Ed. Deusto, 2003.
- Fitz-Enz, Jac. Cómo medir la gestión de recursos humanos. Ed. Deusto, España, 1999
- Frederick, Robert. La ética en los negocios, Oxford University Press, 2001.
- Friedman, Brian. Atraer, gestionar y retener el capital humano. Paidós, Barcelona, 2000
- Fromm, Erich. Marx y su concepto de hombre. Brevarios No. 166 FCE, México, 1978.
- Iversen, Touben. Capitalism, democracy and welfare. Cambridge University Press, 2005
- Lawler, E. E. Strategic Pay, Jossey Bass, San Francisco, 1990.
- López Cobarcos, María de los Angeles. Grandío Antonio coordinadores. Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Ed. Netbiblo, 2006.
- Lozano, Josep. Ética y empresa, Ed. Trotta, 1999.
- Perkins, J. Milton, Métricas de RH con Alto Impacto en el Negocio. Seminario Internacional, Ciudad de México, Octubre 2005.
- Powell Marcus, Economic restructuring and human resource development. Ashgate, England 2003
- Puchol, Luis. Dirección y gestión de recursos humanos. ESIC, Madrid, 1995.
- Quintanilla Pardo, Ismael. Empresas y Personas. Ed. Diaz de Santos, 2002.

- Velázquez Mastretta, Gustavo. Humanismo en la administración. Ediciones Contables y Administrativas. México, 1994.
- Whitehill, La gestión empresarial japonesa, Ed. Andres Bello, Chile.1993.

### **Bibliografía de Prolegómenos, Parte Tres Y Cuatro**

- Aristóteles, Ética Nicomaquea, RBA, Barcelona, 2007.
- Aristóteles, Política, Folio, Barcelona, 2002.
- Camps, Victoria. Virtudes Públicas, Austral, 1998.
- Foot, P. Las virtudes y los vicios y otros ensayos de filosofía moral, IIF, UNAM, 1994.
- Muñoz Oliveira, Luis. *Amistad Civil* en Campus Milenio No. 280 Jueves 10 de Julio de 2008.
- Muñoz Oliveira, Luis. La razonabilidad, virtud de la democracia, Miguel Ángel Porrúa, 2011.
- Ortega y Gasset Meditación de la técnica : Y otras ensayos sobre ciencia y filosofía Alianza, Madrid, 1982.
- Rachels, J. Introducción a la Filosofía Moral, FCE, México
- Rossi, M., y Amadeo, J. *Platón y Aristóteles: dos miradas sugestivas entorno a la política* en Revista de Filosofía y Teoría Política, Departamento de Filosofía de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata
- La Polis Griega <http://enlinea.um.edu.mx/~mtcezare/politica/libros.html>
- Singer, Peter. Companion to Ethics, Blackwell, 1995.
- Toulmin, S. Regreso a la razón. El debate entre la racionalidad y la experiencia y las prácticas personales en el mundo contemporáneo. Editorial Península, Barcelona, 2001.

## Notas

---

- [1] Toulmin p. 297
- [2] Toulmin p. 309
- [3] La rotación de personal es el reflejo del porcentaje del personal que ingresa y se retira de la empresa. Ya veremos su importancia más adelante.
- [4] Fromm, E. 1978 p. 52
- [5] Profesor, escritor, consultor honorario de Estado, Asesor Especial del Presidente de la República de 1981, en 1991, fundador y primer presidente del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo en Londres desde 1991 a 1993, ahora es presidente de A & A, empresa internacional de consultoría, especializada en nuevas tecnologías, con sede en París, y presidente de PlaNet Finance, una organización internacional sin fines de lucro, que reúne a todas las instituciones de microfinanzas en el mundo.
- [6] Fitz-Enz 2003 p. 21.
- [7] Whitehill 1993 p.161.
- [8] Fitz-Enz 2003 p. 23.
- [9] Fitz-Enz 2003 p. 23.
- [10] Frit-Enz 2003 p. 25.
- [11] Lawler E.E. 1990 p.116.
- [12] Ética Nicomáquea 1168b.
- [13] López Cabarcos 2006 p. 31.
- [14] Aristóteles (1103b)
- [15] López Cabarcos 2006 p.18.
- [16] López Cobarcos 2006 p.18.
- [17] Whitehill 1993 p.156.
- [18] Whitehill 1993 p.156.
- [19] Frederick 2001 p. 482.
- [20] Lozano 1999 p. 26.
- [21] Rachels 2006 p. 282.
- [22] Ética Nicomáquea 1097b 20.
- [23] Ética Nicomáquea 1177a.
- [24] Ética Nicomáquea 1176 b.
- [25] Ética Nicomáquea 1176b 25.
- [26] Ética Nicomáquea 1098b.
- [27] Ortega y Gasset p. 96.
- [28] Ortega y Gasset p. 96.
- [29] Política 1324<sup>a</sup>
- [30] Ética Nicomáquea, 1179b.
- [31] Ética Nicomáquea, 1103a.
- [32] Ética Nicomáquea, 1106a-20.
- [33] Foot 1994 p. 20.
- [34] Ética Nicomáquea, 1106a-30.
- [35] Ética Nicomáquea.1106a-30.
- [36] Ética Nicomáquea, 1106a-35.
- [37] Ética Nicomáquea, 1106b-5.
- [38] Ética Nicomáquea, 1106b 5. Milón era un atleta muy fuerte que participaba en los juegos olímpicos. El peso de una mina era de 436 grms.
- [39] Observaremos que en este sentido, es muy útil para las empresas y organizaciones.
- [40] Rachels 2006 p. 265.

- [41]Ética Nicomáquea, 1180a 15.
- [42]Ética Nicomáquea 1139 b.
- [43]Ética Nicomáquea 1140 b.
- [44]Ética Nicomáquea 1140 a.
- [45]Ética Nicomáquea 1140 b
- [46]Ética Nicomáquea 1141 a.
- [47]Ética Nicomáquea 1140 b.
- [48]Ética Nicomáquea 1140 a.
- [49]Ética Nicomáquea 1140 b.
- [50]Ética Nicomáquea 1140 b.
- [51]Ética Nicomáquea 1140b.
- [52]Política, 1277b.
- [53]Ética Nicomáquea 1127a.
- [54]Ética Nicomáquea 1127b.
- [55]Ética Nicomáquea 1129a30.
- [56]Ética Nicomáquea, 1129b.
- [57]Ética Nicomáquea 1130b 20.
- [58]Política 1309b.
- [59]Ética Nicomáquea 1155 a.
- [60]Ética Nicomáquea1132 a .
- [61]La polis griega p. 2.
- \* Hasta que llega Viernes.
- [62]Política 1255a
- [63]Política 1328b
- [64]La polis griega p. 2.
- [65]Política 1253a
- [66]Política 1275b.
- [67]Ética Nicomáquea 1162b.
- [68]Ética Nicomáquea, 1280 b.
- [69]Muñoz Oliveira
- [70]Ética Nicomáquea 1158 b.
- [71]Muñoz Oliveira
- [72]Pakaluk en Muñoz Oliveira
- [73]Es un concepto que me inventé. La amistad empresarial viene del griego: **Philia** (Del Griego: φιλία) Phil- (Philo-) y del latín **Prehendere**
- [74]Ética Nicomáquea 1155a.
- [75]Política 1252b
- [76]Política, 1279a.
- [77]Política, 1283b.
- [78]Política, 1325a.
- [79]Política, 1277a.
- [80]Política, 1277b.
- [81]Chief Executive Officer

## Glosario

**Capital Intelectual:** También conocido como activos intangibles, son los que confieren mayor contribución de valor a una empresa, cuya importancia va creciendo a lo largo del tiempo. Un activo intangible es el activo identificable de carácter no monetario y sin apariencia física. Se utiliza en la producción de o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros, o para funciones relacionadas con la administración de la empresa. Es el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables, y que confieren a la empresa su ventaja competitiva. Dentro del Capital Intelectual se encuentra el Capital Humano.

**Capital Humano:** Constituye el recurso más estratégico, y más complejo para gestionar. Es el conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de una empresa. Tiene la característica de captar la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo que es cambiante. Es también conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas o equipos de la misma, así como su capacidad para aprender y usar tal conocimiento.

**Perfil Laboral o Perfil del Empleado:** Significa tener la información sobre la distribución de edades y sexo de los empleados y el número de empleados que trabaja en cada departamento, así como sus funciones dentro de la organización.

**Planificación o Gestión del Personal:** Es la determinación consciente de cursos de acción, destinados a lograr objetivos. Se divide en dos partes: A) Logísticos: Busca conseguir el número correcto de personas con cualificación necesaria, en el lugar y momento precisos para que realicen su trabajo de la manera más eficiente posible. B) Estratégicos: Previene de antemano los cambios internos que deberán efectuarse en la empresa, para adecuarse a un entorno competitivo en un constante cambio. Todo ello con vistas a conseguir la optimización de los fines últimos de la empresa.

**Capacitación Laboral:** Cuando un candidato a un puesto ha sido seleccionado, es por su capacidad para crecer en el puesto de trabajo, pudiendo de este modo, con el tiempo, desempeñar mayores capacidades dentro de la empresa. La formación es una inversión de medio y mediano plazo. Cuando no hay capacitación, se producen costos de tipo económico.

**Rotación de Personal:** Existen dos clases de rotación de personal, a saber: interna y externa. La interna es el traslado de trabajadores de un departamento a otro, o de

una sucursal a otra dentro de la misma empresa. La externa consiste en dejar la empresa para trabajar en otro sitio. Cuando esto ocurre es síntoma de descontento.

Liderazgo: Los líderes crean visiones, inspiran, se comprometen e infunden el sentido de compromiso, vislumbran oportunidades que escapan a los demás, contemplan lo que es posible, traducen la visión en acción y tienen aspiraciones y empatía. Los líderes son los responsables de movilizar los recursos emocionales y espirituales de la compañía. El liderazgo es la relación basada en valores y propósitos compartidos. De esta forma, los líderes y seguidores se apoyan mutuamente para ascender a niveles más altos de comprensión y motivación humana.