



¿PUEDE LA EMPRESA LLEGAR A SER UNA ESCUELA DE VALORES Y VIRTUDES?

CAN THE COMPANY BECOME A SCHOOL OF VALUES AND VIRTUES?

*Ana María López de San Román Alves**

*Carlos María Moreno Pérez***

Fechas de recepción y aceptación: 22 de febrero de 2022 y 8 de junio de 2022

DOI: https://doi.org/10.46583/scio_2023.23.1046

Resumen: El presente artículo plantea el impacto que puede tener la empresa como agente de transformación social positiva. Esto es, de cómo una empresa, convertida en escuela de valores y virtudes morales, puede contribuir a mejorar la sociedad. Se entiende que la empresa es una comunidad de personas y, por tanto, la empresa sólo puede mejorar la sociedad y generar un efecto positivo en la misma desde la ejemplaridad de todas y cada una de sus personas. Se parte de la premisa de que la empresa es, también, un espacio ético que puede llegar a convertirse en una escuela de valores y virtudes en la que los profesionales desarrollen sus capacidades humanas en interrelación con los demás.

A partir de estas aseveraciones nos hacemos las siguientes preguntas en nuestra investigación: ¿De qué manera puede influir el ethos de la empresa en la configuración de los ethos particulares de los profesionales que forman parte de ella? y ¿cómo puede la empresa contribuir al desarrollo de las virtudes morales de sus personas?

*Doctora en Filosofía por la Universidad de Valladolid. Directora de Ética, Sostenibilidad y Alianzas de Grupo ILUNION. Dirección postal: Pl. Campus Universitario, s/n, 47011 Valladolid. Correo electrónico: ana@lopezdesanroman.com

**Profesor Titular de la Universitat Ramon Llull. Dirección postal: C/ Cister, 34. 08022 Barcelona. Correo electrónico: carlosmp@blanquerna.url.edu



El artículo argumenta la relevancia de la virtud empresarial, desde la perspectiva de la transformación del *ethos* individual de las personas que forman la organización. El hilo argumentativo considera tres perspectivas de impacto: primera, la de la persona individual; segunda, la de la organización y, tercera, la de la sociedad. Asumiendo estas cuestiones como base de la investigación, se argumenta que la empresa puede llegar a ser, a través del trabajo y de la formación en valores y virtudes, una escuela para el desarrollo de los valores y las virtudes morales y, desde ahí, contribuir a la construcción de una sociedad más humana.

Palabras clave: Ética, persona, valores, virtudes, *ethos*, empresa y formación.

Abstract: This article raises the impact that the company can have as an agent of positive social transformation. That is, how a company, converted into a school of moral virtues, can contribute to improving society. The company is understood as a community of persons and, therefore, can only improve and generate a positive impact on it from the exemplary nature of each and every one of its people. It is based on the premise that the Company is also an ethical space that can become a school of values and virtues in which professionals develop their human capacities in interaction with others.

Based on these assertions, we ask ourselves the following questions in our research: How can the company's *ethos* influence the configuration of the particular *ethos* of the professionals who are part of it? And how can the company contribute to the development of the moral virtues of its people?

The article argues the relevance of business virtue, from the perspective of the transformation of the individual *ethos* of the people who make up the organization. The argumentative thread considers three perspectives of impact, that perspective of the individual person, that of the organization and that of society.

Assuming these questions as the basis of the research, it is argued that the company can become, through work and training in values and virtues, a school for the development of moral virtues and, from there, contribute to the construction of a more humane society.

Keywords: Ethics, person, values, virtues, *ethos*, company, training.



1. INTRODUCCIÓN

En un momento como el actual, en el que se entiende que la responsabilidad cívica empresarial debe ayudar, también, a mejorar el estado del mundo (Schwab y Vanham, 2021) las organizaciones y empresas pueden contribuir a la mejora de la situación global.

La empresa, como parte de la sociedad y, como empresa ciudadana, tiene la responsabilidad de contribuir positivamente para tratar de solucionar los problemas de la sociedad. Muchos de los grandes problemas sociales están relacionados con una creciente deshumanización, tal y como señalan pensadores actuales como Sandel (2014), Han (2017) o, Cortina (2021). En relación a la cuestión de la deshumanización, autores como Llano (2000) y Melendo (2008) hacen referencia a la deshumanización del trabajo en la empresa como un problema fundamental. Para estos autores el trabajo se despoja de su capacidad humanizadora en el momento en el que la vida personal se entiende como dividida en diferentes compartimentos. El trabajo, en relación a la empresa queda, entonces, separado de lo plenamente humano.

Por otra parte, queremos señalar que importantes iniciativas globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del Pacto Mundial de Naciones Unidas o, el Manifiesto de Davos (2020), insisten en la importancia y en la necesidad de la implicación del sector privado en los problemas globales para tratar de mejorar el estado del mundo. Pero, para que las empresas puedan ejercer este papel fundamental como agentes de cambio social positivo han de ser empresas éticas, orientadas a valores y fundamentadas en las virtudes. De esta manera, entendemos que el carácter moral de las organizaciones que procuran el desarrollo moral y material de sus personas puede contribuir a una regeneración moral de la sociedad que vuelva a hacer de la persona el pilar de la sociedad. A continuación, desarrollamos esta idea como la tesis principal de nuestro artículo.

Frente a los problemas anteriormente señalados, el cultivo de la humanidad¹ en la empresa, a través del fomento de una ética de las virtudes, se presenta como una solución para mejorar a las personas, a la misma empresa y, por

¹ Utilizando el término y la idea sobre el cultivo de la humanidad por medio de la educación de Nussbaum (2001).



extensión, a la sociedad. Partiendo de la premisa de que las sociedades se desarrollan, en parte, a través de las empresas y las empresas, a través de las personas y las personas, a su vez, a través de una ética enraizada en valores y virtudes. Podríamos afirmar que las empresas son sociedad, así como las empresas son, también, las personas que la integran y las personas, a su vez, son parte de una sociedad. Desde este enfoque, tiene sentido definir la empresa como una comunidad de personas, tal y como afirma Melé (2012). Si se entiende, efectivamente, la empresa como una comunidad de personas, a diferencia de otras concepciones sobre la empresa, este modelo de empresa centrado en la persona es fundamento y punto de partida para una gestión ética de la misma. En el centro de la gestión está la ética y está la persona. Este modelo de empresa exige un equilibrio entre lo individual y lo colectivo. Garza y Arredondo (2015) parten, también, de esta concepción de la empresa como comunidad de personas y, desde esta perspectiva, mantienen que la ética de las virtudes posibilita el equilibrio entre la persona y la organización.

Melé (2012), por su parte, argumenta, siguiendo a Spaemann (1997), que el término “persona” engloba, al mismo tiempo, un significado individual y relacional que no difumina al individuo dentro de la comunidad. El autor incide, también, en la idea de que la persona posee una dignidad intrínseca y una responsabilidad por su capacidad de tomar decisiones como sujeto moral.

Considerando todo lo apuntado hasta el momento podríamos afirmar entonces que la forja del *ethos* ético y virtuoso de los profesionales es, a su vez, la esencia de la construcción del *ethos* ético de la empresa que tendrá su correspondiente impacto en el *ethos* de una buena sociedad.

La imagen ilustra la siguiente idea: La estrecha vinculación entre personas y empresa, entre la empresa y la sociedad, entre la sociedad con las personas y las empresas con la sociedad. En este círculo virtuoso la empresa podría llegar a convertirse en un lugar para el desarrollo de las virtudes promoviendo –si libremente, así, lo decide- junto a otros agentes o instituciones, una formación basada en valores y virtudes.

Consideramos que el planteamiento presentado es importante por el gran impacto que puede tener el círculo de *ethos* virtuoso. A través del trabajo, del desempeño diario, los profesionales no sólo hacen cosas (productos o servicios) sino que, también, se hacen ellos mismos, configuran su propia personalidad,





Ilustración 1. Círculo de impacto del *ethos* virtuoso. (Elaboración propia).

contribuyendo, al mismo tiempo, a formar el carácter de la empresa y al desarrollo de la sociedad: “A través de nuestro trabajo no sólo hacemos cosas, sino que nos hacemos a nosotros mismos, y contribuimos al desarrollo de la personalidad de los demás y al desarrollo de las sociedades donde actuamos”. (Fontodrona y Argandoña, 2011, 4) El trabajo se presenta así, como una herramienta de realización y de perfeccionamiento humano. Es importante, también, y nos reafirma en la necesidad de que la empresa sea un espacio ético para el desarrollo de las virtudes la idea que destacan Garza y Arredondo (2015) de que: “La excelencia no se logra de manera individual sin la relación y la contribución de los demás” (Garza y Arredondo, 2015, 89). Para los autores, sólo logramos un desarrollo pleno como seres humanos en interdependencia con los demás. La persona entendida tanto de manera individual como en su interrelación con otras personas es elemento primordial para alcanzar una excelencia que tiene en la ética de las virtudes su pilar fundamental

Asumiendo estas premisas como base de nuestra investigación y utilizando como metodología la revisión de la literatura científica, queremos exponer a lo largo de las páginas de este artículo una propuesta de, cómo a través de la formación, las empresas pueden convertirse en verdaderas escuelas de valores y virtudes, en espacios propicios para el desarrollo de las virtudes morales y, desde ahí, contribuir a la construcción de una sociedad más justa y humana.



Nuestro punto de partida es la pregunta de Pérez-López, que hacemos nuestra y que inspira el título del artículo: “¿No resultaría hasta un poco cómico decir que la empresa, que parece que no es más que una especie de “artilugio para ganar dinero”, ha de ser una “escuela” para el desarrollo de las virtudes morales?” (Pérez-López, 1998, 29). Consideramos que, aunque el autor lanza esta cuestión a modo de reflexión abierta, ni el propio Pérez-López, ni otros autores que han tratado la cuestión de la ética y las virtudes en la empresa e, incluso, aquellos que han mencionado la importancia de la formación en estas materias como Argandoña (1994), Cortina (1994), Guillén (2006), Fontodrona (2011) o, Melé (2016), ninguno de ellos ha desarrollado una propuesta metodológica de formación o unos criterios que guíen la manera de elaborar un modelo. Por tanto, nuestra intención es la de dar continuidad a la pregunta de Pérez-López tratando de completar sus aportaciones y su investigación en este campo.

A continuación, presentamos una tabla que trata de resumir las principales ideas del artículo:

2. EL PROBLEMA DE LA DESHUMANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La expulsión de la persona o la expulsión de “lo personal” en entorno laboral se presenta como uno de los grandes problemas de la empresa, pero, también, de la sociedad. La deshumanización del entorno empresarial es un tema al que hacen referencia, con especial énfasis, autores como Melendo (1990), (2008) y Llano, (2000), (2011), llegando, incluso, a considerarlo como el problema fundamental del occidente moderno. Esta deshumanización es provocada, principalmente, por el dualismo entre la esfera pública y privada, entre la vida profesional y la vida personal esto es, en esencia, lo que despoja al trabajo de su capacidad humanizadora. Tal y como refiere Abellán- García (2019), hemos asumido como algo natural la famosa cita que pronuncia Corleone, uno de los protagonistas de la película *El padrino* (1972): “No es nada personal, sólo son negocios”. Abellán-García (2019) hace referencia a esta cita para explicar que es el reflejo de una arraigada mentalidad que tiene que ver con la separación de la vida en dos esferas: “a) La vida pública, los negocios, la profesión. Donde todo es impersonal, donde hay que aparentar, donde podemos ser inhumanos sin



Tabla 1. Ideas principales del artículo. (Elaboración propia).

Pregunta inicial	Premisas de las que partimos	Convertir la pregunta inicial en un objetivo a lograr	Nuestra propuesta para lograrlo	Ventajas
“¿No resultaría hasta un poco cómico decir que la empresa, que parece que no es más que una especie de “artilugio para ganar dinero”, ha de ser una “escuela” para el desarrollo de las virtudes morales?”	La empresa es un espacio ético.	La empresa puede convertirse en una escuela de valores y virtudes para las personas.	Hacer de la empresa una comunidad de aprendizaje.	Reconciliar lo humano con todo lo que tiene que ver con la dimensión profesional de la persona.
	La empresa es una comunidad de personas.		Elaborar un programa de formación en valores y en virtudes.	Hacer de la empresa una verdadera comunidad de personas, un espacio ético y una escuela de desarrollo humano.
	La persona por su especial dignidad ha de ser el centro y fin de la organización.		Aprender a desarrollar las virtudes convirtiéndolas en hábitos para la autorrealización a través del propio trabajo.	Fomentar los valores éticos y la práctica de las virtudes entre los profesionales de la empresa.
	El carácter puede cultivarse. Las personas pueden llegar a ser aquello que practican con sus hábitos diarios.		Fortalecer el carácter de los profesionales y, de esta manera, el <i>ethos</i> ético de la empresa.	Construir una cultura organizativa ética, sólida y cohesionada.
	La empresa es un espacio privilegiado para la autorrealización y la práctica de los valores y las virtudes.		Promover un modelo de liderazgo virtuoso.	Convertir a la empresa en un modelo y referente en ética, valores y virtudes para otras empresas.
	La formación en valores y en virtudes es una poderosa herramienta transformadora de las personas y las organizaciones.			



que eso deba provocarnos remordimientos; y, por otro lado, b) la vida privada o la familia, que es donde realmente se ve que, en el fondo, todos – hasta los asesinos en serie– somos buenísimas personas”. (Abellán-García, 2019, 15) Por otro lado, el autor aclara que en la famosa novela de Puzo (1996), Corleone dice exactamente lo contrario: “No te equivoques, Tom. Todo es personal. Incluso el más simple y menos importante de los negocios. En la vida de un hombre todo es personal”. (Abellán-García, 2019, 15)

Esta frase refleja una mentalidad extendida que separa la vida privada o familiar en la que, de verdad, es importante la persona y, por otra parte, la vida pública, en la que se desarrolla el ámbito profesional y en la que todo parece ser impersonal. Evidentemente, esta separación va en contra de la ‘unicidad’ de la persona (Spaemann, 1997).

Queremos destacar en relación al problema de la deshumanización del trabajo y de la empresa, el fenómeno que ha ocupado las principales portadas de los periódicos y revistas financieras del 2021 y 2022 conocido como “The Great Resignation”², un fenómeno iniciado en Estados Unidos pero que se ha extendido a nivel mundial. La gran dimisión, como se ha traducido al español, ha sido provocada, principalmente, y según los expertos, por la crisis de la pandemia de Covid-19 que ha azotado el mundo desde marzo del año 2020. La pandemia ha ocasionado un proceso de reflexión masivo, a nivel global, que ha hecho que muchos profesionales hayan decidido abandonar su trabajo debido, principalmente, tal y como señala Hirsch (2021), a la manera en la que eran tratados en sus empresas y al ambiente tóxico en el que tenían que desarrollar su trabajo. La gran resignación ha resultado ser independiente del sector y del tamaño de la empresa. Un interesante artículo de Sull et al., (2022) expone que el factor determinante para que los empleados decidan abandonar

²The Guardian (2022). The Great Resignation’: June’s US jobs report hides unusual trend. Recuperado de <https://www.theguardian.com/business/2021/jul/03/us-jobs-report-june-trend>

The New York Times (2022). Executives Are Quitting to Spend Time With Family ... Really. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2022/02/16/business/executives-quitting.html>

The Economist (2022). How to manage the Great Resignation (2022). Recuperado de <https://www.economist.com/business/2021/11/27/how-to-manage-the-great-resignation>

Domínguez, I. (2022). La gran Dimisión ¿En España? Recuperado de Revista Ethic: <https://ethic.es/2021/12/la-gran-dimision-en-espana/>

El País (2022). La gran dimisión, hemos tenido suficiente. Recuperado de <https://elpais.com/opinion/2021-11-25/la-gran-dimision-hemos-tenido-suficiente.html>



la empresa es la cultura que han denominado como tóxica. El análisis realizado por los autores concluye que los elementos de una cultura tóxica incluyen la falta de promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión; el hecho de que los empleados no son tratados con respeto y que el comportamiento de la empresa no es ético.

Las culturas corporativas deshumanizadas son aquellas que priorizan otro tipo de criterios, como el beneficio o la productividad, frente a las personas. Consideramos que este problema está relacionado y es, de alguna manera, heredero de una concepción que separa lo económico y lo humano.

3. UN MODELO ECONÓMICO QUE PRIORIZA EL BENEFICIO SOBRE LA PERSONA

La economía del siglo XVII separó todo aquello que tenía que ver con lo económico, de la esfera, propiamente personal, de la ética y de los valores humanos. El paradigma del *homo oeconomicus* surge en la doctrina teórica de la economía clásica como un sujeto que basa sus decisiones en criterios puramente económicos y que da prioridad a sus intereses particulares frente cualquier otro criterio que pudiera condicionar su decisión. Desde esta perspectiva, la economía es una disciplina basada en la racionalidad positiva e independiente de cualquier influencia ética o que tuviera en cuenta una visión diferente del ser humano, alejada del egoísmo del paradigma del *homo oeconomicus*. Son muchos los autores que han denunciado la falacia de este concepto erróneo del ser humano como hombre puramente económico, entre ellos podemos citar a Sen y Kliskberg (2007), Yunus (2008), Lehmann (2008), Mintzberg (2015) o Melé (2015). Estos autores se han referido al *homo oeconomicus* como la raíz del problema de la consolidación de un modelo económico que da prioridad al beneficio frente a la persona, algo que ha influido de manera decisiva en el concepto de empresa y su finalidad. Melé y González-Cantón (2015) sostienen, a este respecto, que esta noción de *homo oeconomicus* se ha trasladado a la dirección y a la gestión empresarial, pero resulta un modelo erróneo que dista mucho de las personas reales, del *homo humanus*: “Parece importante no limitarse a modelos parciales y profundizar en el conocimiento del ser humano como un todo – el *homo humanus*- sin reducirlo a una o incluso a varias de sus dimensiones”. (Melé y González Cantón, 2015, 58). En este mismo sentido,



Martino (2022) recoge la reflexión de Polo (2015) que señala la importancia de estudiar los presupuestos antropológicos de lo económico para no contar con una figura de *homo oeconomicus* separada de la integridad humana.

Autores como Lehmann (2008) o Thaler (2018) afirman que los factores extraeconómicos influyen, en gran medida, en la economía. Lehman menciona incluso la posibilidad de una gran disciplina llamada *Humanomics* que integre y tenga en cuenta las nociones de otras disciplinas como son la psicología, las neurociencias o la política para comprender mejor la economía y sus decisiones. Thaler, por su parte, señala que, en la teoría del comportamiento, el *homo oeconomicus*, al que prefiere denominar como *econos* es sustituido por el *homo sapiens*, es decir por los seres humanos. Esta teoría económica asume, también, una economía integradora de otras ciencias que se aleja de la concepción tradicional del *homo oeconomicus*.

Consideramos interesante, también, como ejemplo de la priorización del beneficio sobre la persona y de la separación de la economía de otras disciplinas, el concepto de *homo consumens* que introduce Fromm (1978). El autor argumenta que, en la actualidad, el consumo es un fin en sí mismo. Se consume para seguir consumiendo. Nuestro sistema económico queda determinado por aquello que beneficia al sistema, no por lo que beneficia al ser humano. Este hecho es heredero del paradigma de la economía del *homo oeconomicus*. Los valores mercantiles son sustituidos por valores humanos y, por tanto, el interés económico tiene prioridad sobre la ética.

El *homo humanus* de Melé o “ser humano real”³ de Sen y Yunus, se apoya en un concepto multidimensional de la persona, teniendo en cuenta sus capacidades, sus necesidades, sus valores y su dignidad intrínseca. Sen (1989) ha reconstruido la teoría de la racionalidad económica sobre los pilares de la ética y la justicia social.

La humanización de la economía y de la empresa exige, necesariamente, la adopción de una posición antropológica como sólido punto de partida. Para llegar a esta posición, es necesaria la reflexión y la posterior definición,

³ Sen (1989) y Yunus (2008) utilizan el término de hombre real o ser humano real, contraponiéndolo al concepto de *homo oeconomicus*.



del concepto de persona en el que se va a apoyar la empresa. El concepto de economía humanista no puede separarse de una concepción del ser humano multidimensional.

4. LA PERSONA COMO PUNTO DE PARTIDA. LA CONCEPCIÓN ANTROPOLÓGICA EN LA EMPRESA

Responder a la pregunta por la persona es el paso previo y necesario para poder justificar por qué la persona es o ha de ser el centro y fin de la organización. El concepto antropológico que tengan los directivos de la empresa será decisivo, también, para establecer la importancia de la ética en la empresa y poder llevar a cabo una verdadera gestión humanista. La pregunta por el ser humano resulta hoy más apremiante que nunca- “La filosofía se pregunta desde antiguo por el ser humano. [...] Pero hoy día esta cuestión resulta más crucial y apremiante que nunca. Es así porque ha comenzado a caer sobre la figura del ser humano un doble manto de oscuridad, un manto con dos capas, una intelectual y otra técnica” (Marcos, 2018, XIII)- ya que existe mucha confusión y oscuridad sobre lo que significa ser persona. Sólo una concepción integral y multidimensional del ser humano que entienda a la persona como fin en sí misma, puede ofrecer un soporte sólido que justifique la prioridad del ser humano sobre cualquier otro elemento de la empresa. Aceptar que la persona posee una dignidad y un valor intrínsecos conlleva, necesariamente, orientar el propósito empresarial al desarrollo y plenitud de sus personas: “Una empresa —la que sea— que no tenga como misión el desarrollo de las personas —de las personas que la componen o de las personas a las que sirve— no puede recibir el calificativo de grande, por sorprendentes que sean sus productos y llamativas sus realizaciones”. (Llano, 2000, 20)

En este sentido, el personalismo, como un movimiento de pensamiento que surge para recuperar el valor absoluto de la persona frente a otros movimientos y defiende una noción de ser humano integral, teniendo en cuenta sus múltiples dimensiones, se presenta como una buena respuesta a la pregunta por la persona. El movimiento personalista aspira a una sociedad que haga posible el máximo desarrollo de la persona humana en la sociedad, pero no de una manera



individualista, sino en un despliegue hacia los demás. El movimiento personalista se opone al individualismo y entiende que la verdadera personalidad del ser humano se desarrolla en su ser con otros. Así Mounier (1989) afirma que la persona es, desde el principio, un movimiento hacia otros.

Desde una perspectiva antropológica personalista es posible ofrecer una definición de la empresa que supera la concepción mecanicista de la teoría de la agencia y entiende la empresa como una comunidad de personas en la que cada una de ellas posee una dignidad intrínseca: “El modelo humanista modifica la tradicional suposición de la teoría de la agencia de que la empresa es un simple nexo de relaciones contractuales. Más que eso, la empresa es una comunidad de personas, cada una de las cuales posee una valía y una dignidad intrínsecas”. (Fontodrona y Sison, 2007, 82) Podríamos afirmar que la especial dignidad de los seres humanos es la característica esencial de lo que significa ser persona. Pirson (2018), estudioso del concepto de la dignidad humana en la empresa, señala como elemento común a todos los seres humanos, a pesar de las diferencias culturales, el querer ser tratados con dignidad como si cada uno de nosotros fuera valioso. Apoyado en esta premisa, el autor propone un modelo de gestión basado en la dignidad humana de cada una de las personas de la empresa.

La primera misión de la empresa humanista que adopta un concepto antropológico personalista, ha de ser la de procurar “una auténtica forja de humanidad”,⁴ la autorrealización y el perfeccionamiento personal y profesional de sus miembros. Es necesario destacar la idea de desarrollo integral, tal y como señala Melé (2018), en el sentido de que es unitario, es decir, abarca a toda la persona: “El desarrollo humano en la empresa es “integral” en el sentido de que es “unitario”, es decir, abarca a toda la persona”. [...] “La respuesta a la cuestión formulada inicialmente de si el desarrollo humano integral tiene o no cabida en la empresa, debe ser afirmativa”. (Melé, 2018, 379-380) El autor responde afirmativamente a la posibilidad del desarrollo humano integral en la empresa, pero para ello son necesarios, por un lado, el compromiso y la responsabilidad personal y, por otro lado, la responsabilidad de la empresa como

⁴Melé (1994) utiliza esta expresión: “una auténtica forja de humanidad” citando a Melendo en relación a la empresa como un lugar privilegiado para el desarrollo humano. (Melendo en Melé, 1994, 48)



institución que, no sólo no impida el desarrollo, sino que lo favorezca. Cuando las aspiraciones empresariales van más allá de lo que entendemos como funcionalidades corporativas y se ocupan de que cada persona pueda contribuir al desarrollo y a la vida plena de todos -empresa y sociedad-, entonces podemos hablar de una ética de las virtudes en la empresa.

5. LA BUENA EMPRESA, LA EMPRESA VIRTUOSA

Queremos comenzar afirmando con Aristóteles que, al igual que la comunidad existe con el fin de las buenas acciones, es decir, la finalidad de la *polis* es el desarrollo de la virtud, así también la empresa, como pequeña *polis*, ha de orientarse al desarrollo de la virtud de sus miembros. Aristóteles argumenta la necesidad de la práctica de la virtud en la *polis*: "...lo mejor es que la ciudad se ocupe de estas cosas pública y rectamente; pero si públicamente se descuidan, parece que cada ciudadano debe ayudar a sus hijos y amigos hacia la virtud o, al menos, deliberadamente proponerse hacer algo sobre la educación". (Aristóteles, *EN*, 1180a 30. Trad. Pallí, 2019)

Para Aristóteles el bien común, el bien de la ciudad está por encima del bien personal o individual y esto tiene sentido, también, en la empresa, como comunidad y como promotora e impulsora del bien común: "Pues, aunque sea el mismo el bien del individuo y el de la ciudad, es evidente que, es mucho más grande y más perfecto alcanzar y salvaguardar el de la ciudad; porque procurar el bien de una persona es algo deseable, pero es más hermoso y divino conseguirlo para un pueblo y para ciudades". (Aristóteles, *EN*, 1094b 7. Trad. Pallí, 2019)

Fontodrona y Sison (2007) señalan, a este respecto, que la excelencia de la empresa, lo que los griegos identificaban con la virtud, reside primero en sus miembros, en sus personas: "...la singularidad de la empresa -lo que los griegos llamaban *areté*, excelencia- reside primero y principalmente en sus miembros, en segundo lugar, en la organización y, por último, en sus productos". (Fontodrona y Sison, 2007, 86) Los buenos profesionales contribuyen, de manera decisiva, a configurar una buena empresa ya que, si entendemos la empresa como una comunidad de personas -"Más que un nexo de relaciones



contractuales, la empresa se define con más propiedad como una comunidad de personas, cada una de las cuales está dotada de una dignidad única” (Fontodrona y Sison, 2007, 88) -todas y cada una de las actuaciones y decisiones particulares son importantes para generar una cultura empresarial virtuosa. Tal y como señala Hortal (2002), el criterio por el que habría que juzgar toda actuación individual de los profesionales en la empresa, es por su contribución para lograr una vida vivida en plenitud tanto para el que realiza la acción como para aquellos a quienes se dirige.

Podemos afirmar, por tanto, que el logro de la empresa ética no puede darse sin el desarrollo de las virtudes morales en las personas que componen la empresa u organización. No podremos hablar de excelencia profesional sin la práctica de las virtudes de los profesionales en la empresa. La empresa se presenta, de esta manera, como un espacio privilegiado para la ética y para el desarrollo personal que puede contribuir a la forja del *ethos* individual a través de la práctica de las virtudes cardinales: prudencia, fortaleza, justicia y templanza: “El carácter se forja fundamentalmente a través de cuatro virtudes: (1) fortaleza, (2) prudencia, (3) justicia y (4) templanza”. (Moreno, 2017, 31)

Solomon (2001) afirma en relación a la definición de la buena empresa, que es aquella que se presenta como un espacio adecuado para que las personas puedan desarrollar sus virtudes: “En la aproximación aristotélica a los negocios, una buena empresa es aquella que, no sólo es rentable, sino que, además, proporciona un entorno moralmente gratificante en el que las buenas personas no sólo pueden desarrollar sus conocimientos especializados, sino también sus virtudes”. (Solomon, 2001, 362) Por tanto, una empresa es virtuosa en la medida en que lo son sus personas y para que esto suceda, es necesario que la empresa promueva el cultivo de la virtud como algo prioritario. Una de las acciones que puede resultar más eficaz en la promoción de las virtudes es la formación o educación en virtudes en la empresa. Esta cuestión merece ser tenida en cuenta para su investigación y desarrollo ya que consideramos que no existe una propuesta metodológica completa que pueda ser aplicada en la empresa o que pueda impartirse en una Escuela de Negocios como un programa formativo.

Partiendo de la premisa aristotélica de que el carácter puede cultivarse y de que las personas pueden llegar a ser aquello que practican con sus hábitos diarios, un programa de formación en valores y en virtudes podría contribuir



a la educación del *ethos* de los profesionales y, por tanto, también a la mejora del *ethos* de la empresa, y, de esta manera, transformar la empresa a través de sus profesionales. La formación es una herramienta esencial para educar a los profesionales y hacer de la empresa una “escuela de valores y virtudes”.

Nuestra propuesta del programa de formación en valores y en virtudes ha de partir de un diagnóstico de la organización para considerar su nivel de madurez en esta cuestión y ha de integrar otros elementos en la formación como el liderazgo virtuoso o, incluso, un proceso de mentorización.

El programa de formación tendría un impacto en el desarrollo personal y profesional hacia la virtud y esa transformación se extendería y afectaría, de manera positiva, a la empresa en primer lugar y, después, a todos los lugares donde la persona está presente, la comunidad y, finalmente, a la sociedad en su conjunto. La empresa, al convertirse en una escuela de valores y virtudes, no sólo genera un impacto transformador de manera interna, sino que, también, se convierte en una herramienta de transformación social en la comunidad.

A continuación, señalamos brevemente, algunas diferencias entre la noción de valores y de virtudes. Nos parece necesario aclarar la razón por la que nos centramos, principalmente, en las virtudes más que en los valores e incidimos en la importancia de su práctica y de su cultivo.

6. LOS VALORES Y LAS VIRTUDES EN LA EMPRESA: LOS VALORES SE CONOCEN Y LAS VIRTUDES SE PRACTICAN.

Aunque el lenguaje empresarial esté más familiarizado con el uso del término “valores” e, incluso, con la definición de los valores de empresa, nos parece necesario enfatizar la necesidad de que tanto los valores como las virtudes sean tenidos en cuenta en la gestión empresarial y en el plan de formación que proponemos. Se puede afirmar que los valores son cualidades que hacen el mundo más habitable y que nos permiten acondicionarlo para vivir en él como personas, de una manera humana. En este mismo sentido, Torralba señala que los valores nos ayudan a relacionarnos mejor, con otros seres humanos y con el entorno. “También nos ayudan a relacionarnos mejor con el mundo que nos rodea y con los demás y con la naturaleza”. (Torralba, 2009, 15).



Aunque consideramos que los valores y las virtudes son conceptos complementarios e interdependientes, una de las grandes diferencias que existen entre ambos es que los valores son variables, son dinámicos y evolucionan, y las virtudes, en cambio, son antropológicas. Las virtudes como hábitos o disposiciones adquiridas permiten actuar bien en situaciones concretas. La virtud se centra en la persona que la practica, tal y como afirma Hortal (2017, 130), “la única manera de que el bien acontezca es que haya quien lo practique”.

Teniendo esto en consideración, se podría pensar que apoyar los principios éticos de la empresa en los valores, considerados estos como cualidades variables, puede ser menos seguro que apoyarse en las virtudes morales. La aportación de Pérez-López (1993), en este sentido, resulta esclarecedora ya que pone relación los valores éticos con las virtudes morales, es decir, los valores éticos sólo lo son en relación con la virtud moral correspondiente, en tanto en cuanto, perfeccionan al individuo en algún aspecto. El autor señala que, sin el desarrollo de las virtudes morales, no pueden darse comportamientos conforme a la ética en las personas que forman la organización. Siguiendo con la complementariedad y armonización de los valores y las virtudes, Marcos (2018) argumenta que conocer el valor de algo no implica la capacidad de acción: “Los valores se conocen, las virtudes se practican” (Marcos, 2018, 175) y, por tanto, la formación en valores, aunque es necesaria para aprender a estimar determinadas cualidades, no es suficiente por sí sola, es necesaria la formación en virtudes.

Con relación a las virtudes podríamos señalar las virtudes cardinales, es decir, las virtudes clásicas por su vigencia en todos los tiempos: la prudencia, la fortaleza, la justicia y la templanza, como una brújula para una vida buena y feliz, también en la empresa. Bien podrían utilizarse estas virtudes a modo de “código de las virtudes cotidianas en la empresa”. A continuación, explicamos muy brevemente esta idea. La prudencia es una disposición práctica que concierne a la regla de la elección, por tanto, la prudencia es una virtud práctica que se ocupa del discernimiento y el criterio de elección, tal y como señala Aubenque (1999). La prudencia goza de supremacía sobre las demás virtudes y esto tiene que ver, según Pieper (1988) con que la prudencia exige el conocimiento de la verdad y la adecuación de la voluntad y de la acción a la misma. Por esta razón, la prudencia es una virtud esencial para la correcta



toma de decisiones en la empresa. La fortaleza y la templanza orientan a los individuos para actuar conforme al bien, a pesar de las dificultades que se pudieran presentar y de los sacrificios que pudiera suponer tal determinación, tal y como destacan Garza y Arredondo (2015). La fortaleza para actuar conforme a la ética y a los valores empresariales y la templanza y el equilibrio en la gestión y dirección de la empresa, son elementos decisivos para crear una cultura fuerte y orientada a la excelencia y a la virtud. Por último, la justicia, como la virtud pública por excelencia (Camps, 1990) regularía la relación, la convivencia y la cohesión de las personas que forman la empresa.

Estas cuatro virtudes cardinales, por ser esenciales e inmutables a lo largo de los siglos, podrían configurar el catálogo de disposiciones de lo que podríamos considerar el *ethos* de una “buena empresa” o empresa virtuosa. De estas virtudes cardinales derivan todas las demás. Resulta enriquecedora la aportación de Naval et al., (2017) respecto a la distinción entre las virtudes que podrían presentarse como esenciales en una empresa, a las que denomina como “*core ethical virtues*” y aquellas otras que serían las habilidades que se requieren para llevar a la práctica de las primeras, las “*performance virtues*”. En cualquier caso, lo que nos interesa destacar, desde la perspectiva de nuestra investigación, es que las virtudes son hábitos que se adquieren a través de la práctica, que pueden enseñarse y que este aprendizaje capacita a cada persona en la empresa, para tomar decisiones o realizar elecciones lo más correctas posibles, esto es, lo más adecuadas a la verdad.

7. LA ENSEÑANZA DE LAS VIRTUDES EN LA EMPRESA: ¿LA VIRTUD PUEDE ENSEÑARSE?

Hemos querido utilizar el término “enseñanza” para seguir el hilo argumentativo de Argandoña (1994) en su artículo titulado: “La enseñanza de la ética en la empresa”. Tal y como refiere el autor: “Si la ética puede aprenderse, también puede enseñarse”. (Argandoña, 1994, 747) Argandoña relaciona, directamente, la ética con la virtud y señala la conveniencia de que exista un espacio para la virtud en la formación ética de los profesionales, ya que, la finalidad de la formación en la empresa no es una mera transmisión de



conocimiento técnico o teórico- práctico dirigido al profesional de la empresa, sino la adquisición de ese conjunto de virtudes orientadas a la excelencia personal y empresarial: “La práctica de la moral, también en la empresa, consiste en la adquisición y consolidación de las virtudes mediante su ejercicio”. (Argandoña, 1994, 755).

Si las virtudes morales son las que determinan la capacidad de una persona para actuar conforme a la recta razón (Pérez López, 1993) y el comportamiento ético surge del desarrollo de las virtudes, la pregunta que hemos de hacernos es, ¿cómo orientar el cultivo de las virtudes en la empresa? Autores como, el ya mencionado, Argandoña (1994), Fontodrona (2007), Gentile (2010) o Melé (2018), señalan la importancia de la formación en ética de los profesionales para hacer posible el desarrollo de las virtudes en la empresa.

Parece que lo inteligente tanto para las personas como para las organizaciones y, tal como afirmaría Aristóteles, es forjarse un buen carácter orientado a la vida buena y a conseguir metas excelentes. Este *ethos*, al que nos referimos es un conjunto de hábitos que se adquieren con la práctica y que predisponen al individuo para tomar las mejores decisiones entre las posibles. El carácter⁵ puede moldearse y cultivarse, así las personas llegan a ser aquello que practican con sus hábitos cotidianos. Se trata entonces, de formar a personas en el cultivo de la virtud. La formación se presenta como una herramienta fundamental para cualquier tipo de transformación que se quiera lograr en una organización y, sobre todo, para una transformación cultural. Tal y como enfatiza Peters (2022), ha de ser una prioridad de inversión número uno en el capital de una empresa ya que es el potenciador extremo de desarrollo personal y profesional de los empleados y, el desarrollo es una de las características de una cultura ética y humanista de la empresa.

La formación, por tanto, puede contribuir a la mejora moral de los profesionales generando en cada uno la voluntad de actuar conforme a la ética. Por otro lado, hay que considerar que esta formación habría de separarse del enfoque utilitarista que busca, exclusivamente, la adquisición de competencias técnicas importantes para la organización por razones de eficacia y competitividad.

⁵ Sobre la educación del carácter (Naval et al., 2017), (Bernal, González-Torres y Naval, 2015).



Es interesante la distinción que realiza Argandoña (1994), entre aquello que se puede enseñar, los principios, teoremas y leyes morales y lo que se adquiere en la práctica, mediante la repetición de hábitos y la guía de la voluntad. Si tenemos en cuenta esta distinción, la formación en valores y virtudes orientada a la forja del *ethos* de los profesionales habría de contemplar más de una dimensión formativa para que pudiera ser eficaz. A este respecto, resulta interesante la propuesta de la aretología de Havard (2010) que señala las ventajas de conjugar la formación de la inteligencia, la formación de la voluntad y, la formación del corazón. Cuando se equilibran y armonizan estos tres aspectos en la formación, es cuando contemplamos, en realidad, una visión integral de la persona. La formación centrada solamente en la formación de la inteligencia, es decir, en contenidos teórico-prácticos, es necesaria, pero no es suficiente. Por eso, resulta fundamental la formación de la voluntad para la puesta en práctica de las virtudes, para que el quehacer ético se convierta en un hacerse a sí mismo, a través de situaciones concretas. Por último, consideramos necesaria también, tal y como señala Havard (2010), la formación del corazón, entendida en un sentido relacional, en nuestro ser con otros y para otros. La interrelación con los profesionales que forman la comunidad de personas que es la empresa, tiene, sin duda una importante capacidad educativa y transformadora. Nos formamos, también, como personas en nuestro entorno con otros, siendo parte de una pequeña *polis*, por eso, el carácter de la comunidad es tan importante y decisivo en la forja de los caracteres individuales. El logro de las virtudes puede ser posible, pero se aprende y se practica en las pequeñas comunidades. Esta idea la encontramos en Hartman (2013) y en Ignatieff (2018).

Hartman (2013) señala que la formación ética de los profesionales en la empresa ha de incidir en la educación del carácter, los profesionales han de reflexionar sobre los valores éticos y preguntarse qué es para ellos vivir bien conforme a una vida buena, qué entienden por una buena empresa y, por tanto, por una buena sociedad. En esta misma línea, Gentile (2010) propone una metodología para fortalecer y entrenar el músculo ético de los profesionales para que sean capaces de dar voz a sus propios valores y tomar la decisión correcta y coherente cuando se presenta algún conflicto ético.



Si consideramos que el verdadero sentido de la educación⁶ está orientado al perfeccionamiento humano, la formación en virtudes, entendidas estas como “perfecciones intrínsecas de las potencias humanas” (Altarejos y Naval, 2011, 197), puede tener un poder transformador de las personas, también en la empresa.

Tal y como hemos señalado en líneas anteriores y presentado en la tabla que recoge las ideas principales del artículo en la introducción, una de las consecuencias o ventajas directas que tendría la formación en valores (en tanto que se conocen) y en virtudes (en cuanto a hábitos que se adquieren y se practican) en la empresa, es la de forjar un carácter organizacional ético y excelente, esto es, orientado a la virtud. Este *ethos* puede identificarse con la cultura de la organización, en tanto que la cultura se define como un patrón de valores y creencias compartidas que determinan el comportamiento de los miembros de la organización (Schein, 1988). Esto quiere decir que la cultura ejerce una gran influencia en los individuos que forman la empresa y, por tanto, si la empresa se convierte en un lugar -escuela- en el que se aprenden los valores y se practican las virtudes puede resultar determinante, tal y como venimos argumentando, para las personas, para la organización en cuestión y, finalmente para la sociedad.

Con relación a esta idea, Peters (2022) destaca la importancia que tienen en la empresa las habilidades blandas frente a las habilidades duras. Las habilidades duras serían aquellas que tienen que ver con conocimientos propiamente técnicos. Y las habilidades blandas, tal y como las refiere el autor, podrían relacionarse con las virtudes ya que hace mención, entre otras, la compasión, la amabilidad o, la solidaridad. Peters (2022) cita como ejemplo el proyecto Aristóteles de Google que, a pesar de ser una empresa tecnológica, muestra que sus mejores equipos están formados por personas que destacan, precisamente, por la práctica de habilidades blandas, que bien podemos identificar con las virtudes, más que por conocimientos más especializados.

⁶ Cuando utilizamos el término educación, en lugar de formación, estamos haciendo referencia a un concepto más amplio y general que la formación de los profesionales en la empresa y, además, estaríamos considerando que la educación tiene en cuenta una concepción integral de la persona. Entendemos la educación como tarea humanizadora en la que cada persona es protagonista de un proyecto de vida a realizar. Desde esta perspectiva de Zambrano en (Venegas, 2014), la educación es el elemento esencial para la transformación personal.



8. CONCLUSIONES

En el presente artículo hemos querido presentar y argumentar cómo la empresa puede llegar a ser un espacio privilegiado para el conocimiento y la práctica de los valores y de las virtudes. Hemos partido de la pregunta de Pérez-López (1993) que sugiere el título del artículo y, hemos tratado de responderla argumentando cómo a través de un programa de formación con una determinada metodología, la empresa puede llegar a ser una verdadera escuela de valores y virtudes para sus personas.

Entre las premisas objetivas que hemos defendido, hemos definido la empresa como comunidad de personas y la persona como centro y fin de la organización, por su dignidad intrínseca. Hemos querido distinguir, también, entre los valores y las virtudes, entendiendo y explicando que son conceptos complementarios y ambos serían necesarios en el programa de formación y para lograr el objetivo planteado. La formación en valores sería necesaria para aprender a estimar y a degustar los valores, pero por sí sola no garantiza la capacidad de obrar y actuar conforme a ellos (Marcos, 2018). La formación en virtudes puede ayudar a elegir entre los mejores valores y, desde esa perspectiva se puede cultivar el *ethos* de los profesionales en la empresa. Esta formación del carácter de los profesionales resulta esencial ya que, el carácter de las personas es el que define el carácter y la cultura de la empresa.

Consideramos que es conveniente preparar y educar éticamente a las personas, también, en la empresa, precisamente porque las empresas y la sociedad no son como deberían ser (Marina, 2017). Es necesario promover ideales de transformación en el ámbito profesional y empresarial. Tal y como señala Benioff (2019), director general de Salesforce, una de las grandes empresas tecnológicas a nivel global, cada persona y cada compañía tienen el potencial de llegar a ser una plataforma para el cambio. Cada persona puede contribuir desde su trabajo a construir una mejor empresa y un mundo mejor. Y añade que una cultura enraizada en valores crea valor.

Pérez-López se mostraba esperanzado en el año 1993 cuando afirmaba que: "...la toma de conciencia de que las empresas han de ser "auténticas escuelas para el desarrollo de las virtudes morales de su gente" puede estar a la vuelta de la esquina..." (Pérez-López, 1993, 182). Compartimos la afirmación y la



esperanza del autor desde el convencimiento del poder que tiene la empresa en el desarrollo humano integral de sus personas, entendido como el desarrollo en plenitud de sus capacidades y de sus virtudes, recuperando así la capacidad humanizadora del trabajo en la empresa y, al mismo tiempo, el potencial de la empresa para transformar la sociedad.

A la pregunta inicial nosotros concluimos que la empresa puede llegar a ser una escuela de valores y virtudes entendiendo y, a modo de síntesis final que: 1. La empresa es una comunidad de personas; 2. Las personas que la integran son centro y fin de la organización; 3. Los valores y virtudes se complementan siendo, los primeros, objeto de aprendizaje y, los segundos, de práctica; 4. Es necesaria en la empresa una formación en valores y virtudes; 5. Las empresas pueden llegar a ser una plataforma para el cambio de la sociedad; 6. Las personas pueden contribuir a una empresa y sociedad mejor; 7. Una cultura enraizada en valores y virtudes crea valor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abellán-García, Á. (2019). Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica. Cuadernos Empresa y Humanismo 131-140. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/handle/10171/57970>
- Altarejos, F., y Naval, C. (2011). Filosofía de la educación (3a). Pamplona: EUNSA.
- Argandoña, A. (1994). La enseñanza de la ética de la empresa. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/3299>
- Aristóteles. (2019). Ética a Nicómaco (Lledó, E.). Barcelona: Gredos.
- Aubenque, P. (1999). La prudencia en Aristóteles. Barcelona: Crítica.
- Benioff, M., & Langley, M. (2019). Trailblazer. The power of business as the greatest platform for change. New York: Currency.
- Bernal, A., González-Torres, M. C., y Naval, C. (2015). La educación del carácter. Perspectivas internacionales. Participación Educativa, 4(6), 35–46.
- Camps, V. (1990). Virtudes Públicas. Madrid: Espasa Calpe.
- Cortina, A. (1994). Claves para una nueva cultura empresarial. Ética de la empresa. Madrid: Trotta.



- Cortina, A. (2021). *Ética cosmopolita*. Barcelona: Paidós.
- Fontodrona, J., y Sison, A. J. (2007). *Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común*. *Revista empresa y humanismo*. 2007, Vol. 10, N°. 2, (65-92). Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/9795>
- Fontodrona, J., y Argandoña, A. (2011). *Una visión panorámica de la ética empresarial*. *Universia Business Review* (30), 12-21.
- Fromm, E. (1978). *¿Tener o ser?* Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Garza, J. G., y Arredondo, F. (2015). *Un modelo de virtudes relacionales y principios guía para una comunidad- empresa basada en el diálogo*. *Revista Empresa y Humanismo*. Vol. XVIII No 1, 81-114. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/handle/10171/37647>
- Gentile, M. C. (2010). *Giving voice to Values*. New Haven: Yale University Press.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
- Han, B.-C. (2017). *La sociedad del cansancio* (2a. ed.). Herder Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/115556>
- Hartman, E. M. (2013a). *Ethical conflict and the global future*. *Virtue in Business: Conversations with Aristotle* (pp. 211–252). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9781139344265.010>
- Hartman, E. M. (2013b). *Teaching virtue in Business School*. *Virtue in Business: Conversations with Aristotle* (pp. 189–210). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9781139344265.009>
- Havard, A. (2010). *Liderazgo virtuoso. Las virtudes clásicas, base de la excelencia personal*. Madrid: Palabra.
- Hirsch, P. B. (2021). *The Great Discontent*. *Journal of Business Strategy*, 42(6), 439–442. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2021-0141>
- Hortal, A. (2002). *Ética General de las profesiones*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Hortal, A. (2017). *Ética, conocimiento moral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Ignatieff, M. (2018). *Las virtudes cotidianas. El orden moral en un mundo dividido*. Madrid: Taurus.



- Lehmann, K. (2008). La sombra del Homo oeconomicus. De la necesidad de una economía con una ética integradora y al servicio de la vida. Discurso en la Asamblea anual Michaelsempfang de la Oficina Católica (17 de septiembre de 2008) en la Academia Católica de Berlín.
- Llano, A. (2011). Responsabilidad y humanismo en la empresa actual. Universidad de Navarra, 523, 35–52.
- Llano, C. (2000). La amistad en la empresa. Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/110310>
- Marcos, A. (2018). Meditación de la naturaleza humana. Madrid: BAC.
- Marina, J. A. (2017). El bosque pedagógico y cómo salir de él. Barcelona: Ariel.
- Martino, S. C. (2022). Aportes de Polo para superar las perspectivas reductivas del *homo oeconomicus* de la escuela científica de F. Taylor. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/63100>
- Melé, D., y González Cantón, C. (2014). Human foundations of management: understanding the homo humanus. UK: Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Melé, D., y González Cantón, C. (2015). Fundamentos antropológicos de la dirección de las empresas. Pamplona: EUNSA
- Melé, D. (1994). Ética, Trabajo y Empleo. Pamplona: EUNSA.
- Melé, D. (2016). Ética en Dirección de empresas. Madrid: Pearson.
- Melé, D. (2012). The Firm as a “Community of Persons”: A Pillar of Humanistic Business Ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89–101. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1051-2>
- Melé, D. (2018). ¿Tiene cabida en la empresa el desarrollo humano integral? *Revista de Fomento Social* (Vol. 73), 369-386.
- Melendo, Tomas. (2008). La hora de la familia. Pamplona: EUNSA. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/47042>
- Melendo, Tomás. (1990). Las claves de la eficacia empresarial. Madrid: Rialp.
- Mintzberg, H. (2015). La sociedad frente a las grandes corporaciones. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Moreno, C. M. (2017). Ética de la empresa. Barcelona: Herder.
- Mounier, E. (1989). Personalism. University of Notre Dame.



- Naval, C., Bernal, A., y Fuentes, J. L. (2017). Educación del carácter y de las virtudes. Diccionario Interdisciplinar Austral, editado por Claudia E. Vanney, Ignacio Silva y Juan Franck. Instituto de Filosofía. Universidad Austral. Recuperado de http://dia.austral.edu.ar/Educación_del_carácter_y_de_las_virtudes
- Nussbaum, M. C. (2001). El cultivo de la humanidad. Una defensa clásica de la reforma en la educación liberal. Barcelona: Andrés Bello.
- Pérez-López, J. A. (1998). Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI. Bilbao: Deusto.
- Pérez-López, J. A. (1993). Fundamentos de la Dirección de Empresas. Madrid: Rialp.
- Peters, T. (2022). ¡Excelencia ahora! Humanismo extremo. Madrid: Empresa Activa.
- Pieper, J. (1988). Las virtudes fundamentales. Bogotá: Rialp.
- Pirson, M., & Jyoti, B. (2018). Humanistic Management. Leadership and Trust. Volume I. Nueva York: Business Expert Press.
- Polo, L. (2015). La esencia del hombre. Obras completas de Leonardo Polo XXIII. Pamplona: EUNSA.
- Puzo, M. (1996). El padrino. Barcelona: Grijalbo.
- Sandel, M. J. (2014). Lo que el dinero no puede comprar. Los límites morales del mercado. Barcelona: Debate.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes editores.
- Schwab, K., & Vanham, P. (2021). Stakeholder capitalism: a global economy that works for progress, people and planet. Nueva Jersey: Wiley.
- Sen, A. (1989). Sobre ética y economía. Madrid: Alianza.
- Sen, A. y Kliskberg, B. (2007). Primero la gente. Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado. Barcelona: Deusto.
- Solomon, R. C. (2001). El papel esencial de las virtudes en la empresa. Revista Empresa y Humanismo, Vol. IV No2.



- Spaemann, R. (1997). ¿Es todo ser humano una persona? *Persona y Derecho: Revista de Fundamentación de las Instituciones Jurídicas y de Derechos Humanos*, ISSN 0211-4526, No. 37, 1997, Págs. 9-24. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/12929>
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 1-9.
- Thaler, R. H. (2018). Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro. *Revista de Economía Institucional*, vol. 20, n.º 38. <https://doi.org/https://doi.org/10.18601/01245996.v20n38.02>.
- Torralla, F. (2009). Cien valores para una vida plena: la persona y su acción en el mundo. Milenio. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/60628>
- Venegas, J. (2014). La educación en María Zambrano: su reflexión sobre la persona. *Aurora: Papeles Del Seminario María Zambrano*, 90–99.
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Barcelona: Paidós.

