



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"ETICA Y EXCELENCIA DIRECTIVA COMO
RESPUESTA A LA CRISIS EMPRESARIAL"

LIZETTE CASTELLANOS FRANK

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Administración y Finanzas con Reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jalisco. Octubre de 1996.



46272

CLASIF: TE AF 1996 CAS
ADQUIS: 46272 ij-1
FECHA: 20-5-02
DONATIVO DE \$ 151 H. y 21 CM.

1. Administración de empresas.
2. Ética Profesional.
3. Tesis y disertaciones académicas.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



**"ETICA Y EXCELENCIA DIRECTIVA COMO
RESPUESTA A LA CRISIS EMPRESARIAL"**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

LIZETTE CASTELLANOS FRANK

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Administración y Finanzas con Reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jalisco. Octubre de 1996.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Lizette Castellanos Frank

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación y campo titulado: "ETICA Y EXCELENCIA DIRECTIVA COMO RESPUESTA A LA CRISIS EMPRESARIAL" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

Dr. Raúl Morelos Oseguera
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal. a 1 de octubre de 1996



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

Octubre 1 de 1996

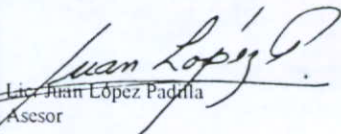
COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
P R E S E N T E

Muy señores nuestros:

Les comunico que Lizette Castellanos Frank ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: "ETICA Y EXCELENCIA DIRECTIVA COMO RESPUESTA A LA CRISIS EMPRESARIAL" Programa para el cual fui asignado como asesor de tesis.

La elaboración del proyecto de tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente


Lic. Juan López Padilla
Asesor

DEDICATORIA

A Dios por haberme creado y por todo

lo que me ha dado en la vida

A José María Escribar de Balaguer por estar

presente a lo largo de mi vida estudiantil

A mis Padres por haberme dado la oportunidad

de tener una educación y formación

A mi Asesor de tesis por todos los conocimientos

que me enseñó y me inculcó

A mis Directores y Maestros por todo lo que

me enseñaron

A mis Hermanos por haber estado siempre

conmigo

A mis Amigos por contar con ellos en

cualquier momento

A José Luis por ayudarme y comprenderme

I N D I C E

	Págs.
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I. “Naturaleza y objeto de la ética”	11
I.1 Definición de la ética	14
I.2 Características de la ética	18
I.3 Sentido de la ética empresarial	24
I.4 Importancia de la ética en el hombre y en la sociedad.	30
CAPÍTULO II. “Naturaleza y objeto de la dirección”	39
II.1 Definición de la dirección empresarial	41
II.2 Descripción básica del trabajo de dirección	56
II.3 Dimensión de la dirección	
II.3.1 La dimensión estratégica de la dirección	56
II.3.2 La dimensión ejecutiva de la dirección	60
II.3.3 La dimensión de liderazgo de la dirección	63
CAPÍTULO III. “Ética de la dirección”	68
III.1 Ética profesional del directivo	70
III.2 El factor humano y su desarrollo integral dentro de la empresa.	74
III.3 Filosofía del liderazgo directivo	81
III.4 Liderazgo impulsado por valores.	89

	Págs.
CAPÍTULO IV “Excelencia directiva”	99
IV.1 Aspectos necesarios para el logro de la excelencia directiva	101
IV.2 Análisis fundamentales sobre la decisión directiva	108
IV.3 Hábitos y virtudes necesarios para tener éxito en la dirección	114
IV.4 Responsabilidad social del director de empresa	129
CONCLUSIONES	141
BIBLIOGRAFÍAS	148

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Se está afirmando, cada vez con mayor generalidad y frecuencia, la necesidad de una vigencia efectiva de los valores éticos en el mundo empresarial. Esas afirmaciones han llegado a ser un tema de referencia obligada en cualquier discurso que tenga algo que ver no tan sólo con el funcionamiento de las empresas, sino con el funcionamiento de cualquiera de las instituciones en que se concreta la vida social.

En la actualidad es muy importante el tener unos valores éticos y morales sólidos; ya que hoy en día, la vida es muy activa, llena de vertiginosos cambios, de desarrollos impresionantes, de grandes avances técnicos, etc., que requieren más especificaciones éticas para evitar conflictos. La vigencia operativa de unos auténticos valores éticos depende, no tan sólo que las empresas funcionen bien o no, sino también la propia supervivencia de la sociedad presente.

Por lo tanto, esta vida, es una vida de constantes decisiones que han de estar regidas por un código moral, un código ético que esté fundamentado en lo

que el hombre es y lo que verdaderamente éste ha de conseguir al final de su obrar.

Lo que aquí se pretende, es hacer pensar y reflexionar al lector sobre; la necesidad, validez y factibilidad en la práctica de la ética humana en la vida de la empresa, de la necesidad de directores con buenos valores humanos y morales, de trabajadores que se sientan bien en el desempeño de sus funciones, y pueden satisfacer sus necesidades dignamente, etc. En fin se pretende relacionar la ética en la excelencia directiva, necesaria para resolver la crisis empresarial, que hoy en día se está pasando por ella.

En lo que concierne al método utilizado para la realización de este trabajo, se empleó el de investigación bibliográfica, que consiste en la consulta de diversos libros sobre temas de ética, dirección, ética empresarial, etc...

Se busca mediante la temática, exponer, en un principio todo lo referente a los temas básicos de la ética; su definición, sus características, el sentido de la ética empresarial, y su importancia en el hombre y en la sociedad. En un segundo apartado, se verá todo lo referente a la dirección; su definición

empresarial, una descripción básica de su trabajo dentro de la empresa, y sus tres dimensiones.

Se explicará de manera práctica, la relación de la ética con la dirección; la importancia de la ética profesional del directivo, el factor humano y su desarrollo integral dentro de la empresa, la filosofía del liderazgo directivo, y la importancia del liderazgo impulsado por valores éticos y morales.

Como último tema se abordará la excelencia directiva; los aspectos necesarios e importantes para el logro de esta excelencia, se realizará un análisis fundamental sobre las decisiones directivas, se explicarán los hábitos y virtudes necesarios para el éxito en la dirección, y por último se hablará de la responsabilidad social del director de empresas.

CAPÍTULO UNO

“NATURALEZA Y OBJETO DE LA ÉTICA”

Antes de comenzar a desarrollar este primer capítulo, se ha pensado que es conveniente aclarar que en él se van a tratar algunos conceptos básicos, los cuales son necesarios analizar y comprender para poder entender exactamente lo que es la ética empresarial, deontología profesional, tema fundamental del presente trabajo.

En primera instancia se hablará de la definición de la ética; cómo ésta se ocupa de la moralidad: cualidad que corresponde a los actos humanos exclusivamente por el hecho de proceder de la libertad en orden a un fin último, y que determina la consideración de un acto como bueno o malo en un sentido muy concreto, y no extensible a los actos o movimientos no libres.

Se verá también, las características de la ética; como tal es una ciencia, práctica, normativa y filosófica; se explicarán los aspectos que influyen en el acto humano para que sea catalogado como bueno o como malo; su sentido empresarial, su importancia en el hombre y en la sociedad, etc.

Es de vital importancia que el primer capítulo contenga estos temas, ya que los siguientes apartados se tomará como referencia lo que en éste ha sido mencionado; así pues, se presentarán las bases generales de la ética para después aplicarlas a casos concretos de la vida de los directivos.

Es necesario mencionar que la ética no sólo es propia del directivo, el empresario o colaborador, sino que, la debe vivir cada persona en cualquiera de los ámbitos donde se desenvuelva, en la familia, en la sociedad, en el trabajo.

Es así, que la ética solamente es una, que se aplica en cada uno de los medios en los que el hombre se desarrolla. Esto se fundamenta principalmente, en la naturaleza del hombre; por lo que éste debe de ser coherente en los diferentes círculos sociales donde trate, viviendo en ellos las exigencias que le son propias como ser humano, ser inteligente y libre, por tanto responsable de sus actos.

I. 1 DEFINICIÓN DE LA ÉTICA

Desde el origen del ser humano hasta estos días, el hombre se ha preguntado si actúa bien o mal, si hace lo correcto o lo que debe; por lo general se presentan reflexiones de este tipo cuando la persona busca tener paz consigo mismo, de esta manera sencilla el hombre puede darse cuenta si actúa correctamente o no, aunque no tenga conocimientos específicos de moral, ya que se sabe que el hombre por su misma naturaleza tiende a hacer el bien y a evitar el mal.

Por tanto lo ético se presenta como una ordenación de las acciones humanas, ordenación que está centrada en dos conceptos el bien y el mal. Teniendo esto en cuenta se puede entender más fácilmente que la ética es la parte de la filosofía que estudia la moralidad del obrar humano; es decir considera los actos humanos en cuanto son buenos o malos.

Se piensa que es importante señalar que abarca toda actividad propiamente humana, es decir, aquellos actos en las que interviene con plenitud la inteligencia y la voluntad, como por ejemplo, el conducir un vehículo, el vender, el hablar, etc.

Se incluirá la definición de Ángel Rodríguez Luño que habla al respecto de lo que se ha venido comentando: “La ética se ocupa de la moralidad: cualidad que corresponde a los actos humanos exclusivamente por el hecho de proceder de la libertad en orden a un fin último, y que determina la consideración de un acto como bueno o malo en un sentido muy concreto, y no extensible a los actos o movimientos no libres.”¹

La libertad es una consecuencia de las principales facultades que el hombre tiene, siendo éstas la inteligencia y la voluntad. Gracias a la libertad el ser humano puede elegir, hacer las cosas como él prefiere; de esta forma cuando escoge hacer algo es porque de alguna manera lo captó y juzgó como bueno. Este proceso cotidiano de tomar decisiones se encuentra dentro de un marco moralista ya que puede haber decisiones mal tomadas que vayan directamente en perjuicio

¹ RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel. “Ética”, p. 17.

de la misma persona que tomó la decisión o de la sociedad; es por lo que los actos humanos donde interviene con conocimiento y voluntad son susceptibles por el hecho de haber sido libres de ser calificados como buenos y malos.

Para entender mejor lo que estudia la ética, diremos lo que son sus objetos material y formal, que a continuación se explicará.

Por objeto material de cualquier ciencia se entiende el aspecto de la realidad que estudia: en el caso de la ética, son los actos humanos, que se refieren a las acciones libres, que el hombre es dueño de hacer u omitir en determinadas circunstancias o de hacerlas de uno o de otro modo.

Estos actos proceden de la voluntad libre y deliberada, ya sea inmediatamente como sería amar, desear, etc., o a través de otras potencias, imperando en ellas, con dominio político, como comer, correr, etc.

Se llaman actos del hombre a diferencia de los anteriores, “a las acciones que no son libres por falta de conocimiento o voluntariedad, por ejemplo, los

actos de un demente; o bien por que provienen de una potencia no sometida al dominio directo de la voluntad, por ejemplo, el crecimiento, la circulación de la sangre.”²

El objeto formal de las ciencias es el modo bajo el cuál se estudia el objeto definido como objeto material por la ciencia; en este caso el objeto formal de la ética es el de la rectitud o moralidad de los actos humanos. La rectitud moral se entenderá en cuanto el acto efectuado de manera libre por el hombre, se relacione, con su fin último y definitivo, es decir, qué tanto lo acerca o lo distancia de aquél. La moral indica al hombre como debe de vivir para alcanzar su fin.

Se debe de considerar que en la bondad o rectitud moral del acto humano se distingue de: la bondad ontológica, que se tiene todo acto en cuanto que es; de la bondad técnica o útil, es decir, la utilidad para un fin restringido y particular, según las reglas de un arte o técnica determinados; del agrado o placer que pueda producir esa actuación. Por lo tanto la rectitud moral deberá entenderse más bien a la luz de la relación que posee el acto libre con el fin último y definitivo del

² RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel. “Ética”, p. 18.

hombre, “Ahora bien, pues el primer principio en orden de las acciones, del que se ocupa la razón práctica, es el último fin”³.

Se puede concluir, por tanto, que “la ética es la parte de la filosofía que estudia la moralidad del obrar humano; es decir, considera los actos humanos en cuanto son buenos o malos.”⁴

Sabiendo qué es la ética y, su objeto y modo de estudio, a continuación se mencionará algunas de sus características.

I. 2 CARACTERÍSTICAS DE LA ÉTICA

1. La ética es una ciencia: Toda ciencia es “un conjunto ordenado de verdades ciertas y universales, que se demuestran y fundamentan en base al conocimiento de sus causas.”⁵; es de esta manera, que la ética expone y fundamenta científicamente principios universales sobre la moralidad de los actos humanos.

³ Cfr., DE AQUINO, S. Tomás, “Suma Teológica”, I - II; q. 90, a. 2, c.

⁴ RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel. “Ética”, p. 17.

⁵ RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel. “Ética”, p. 19.

Pues bien, la ética es una ciencia justamente porque explica las cosas por sus causas. Efectivamente, no se trata aquí de emitir una opinión más acerca de lo bueno o lo malo; se trata de emitir juicios sobre la bondad o maldad moral de algo, pero dando siempre la causa o razón de dicho juicio.

La ética se diferencia del conocimiento moral particular en cuanto a conocimiento universal, ya que el juicio de la conciencia moral, dictámenes de la prudencia, etc., son juicios que tratan sobre la moralidad de una acción concreta realizada por una persona y en unas circunstancias bien determinadas.

De hecho, el recto conocimiento particular no es más que la aplicación al caso concreto de conceptos universales y verdaderos, ya sean obtenidos espontánea o científicamente.

Por lo tanto, la ética es “un conocimiento científico, juzga el bien y el mal, pero explicando la razón de tales juicios.”⁶

⁶ GUTIÉRREZ SAENZ, Raúl. “Introducción a la ética”, p. 18.

2. La ética estudia los actos humanos, con la luz de la razón: La ética, en cuanto que es ciencia, tiene un carácter eminentemente racional. Esto quiere decir, que la ética no es un producto de la emoción o del instinto; tampoco es resultado de la pasión o de la intuición. Por lo tanto la ética tiene como órgano básico a la razón.

Para encontrar las causas de las cosas, para encontrar la razón de ser de algo, es necesario contar con la facultad indicada que es justamente la razón.

La ética es ciencia porque es racional. Y no es que se desprecie aquí la intuición, el instinto o la emoción; sólo que no son los instrumentos propios de la ética científica. Si existe una organización racional de ellas, sería un factor poderoso en la penetración de la ética.

3. La ética es una ciencia práctica: Práctica significa aquí que está hecha justamente para realizarse en la vida diaria. Se entiende pues, que la ciencia moral es práctica, ya que no es únicamente saber las reglas morales, es, por el contrario, ponerlas en juego en la actividad diaria; es tener el conocimiento para aplicarlo de manera concreta en diferentes actividades y circunstancias.

Se aclara lo anterior utilizando las propias palabras de Santo Tomás de Aquino: “La ética es una ciencia práctica, porque no se detiene en la contemplación de la verdad, sino que aplica ese saber a las acciones humanas.”⁷

“Las ciencias prácticas tienen su fin en la acción. La inteligencia conoce, pero para dirigir la acción. El fin es el bien o el ser en cuanto apetecible. La inteligencia parte del ser, pero lo que más le interesa es dirigir los actos y las obras del hombre hacia lo que debe ser.”⁸

De esta forma, la ética se encarga de principios universales y aplicaciones prácticas; para guiar y compaginar una con otra, se ocupa de la conducta libre del hombre y le proporciona las normas necesarias para obrar bien.

No es lo mismo saber simplemente por saber, que saber para actuar. La ética es un saber para actuar. La contemplación puramente teórica del asunto no es la finalidad de la ética, sino lo es para otras ciencias.

⁷ Cfr., DE AQUINO, S. Tomás, “Suma Teológica. De virtutibus in communi”. q. II.

⁸ GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. “La ciencia de la administración”., p. 16.

Por lo tanto la ética va más allá del puro saber por saber, y sólo cumple su finalidad propia cuando se encarna en la conducta humana. Aprender ética, es aprender para la vida.

4. La ética es una ciencia normativa: Es normativa, ya que impera y prohíbe ciertos actos, buscando el recto actuar de la persona. Es decir la ética da normas para la vida, orienta la conducta práctica, dirige, encauza las decisiones libres del hombre. Es rectora en la conducta humana.

Aristóteles afirma que no se estudia ética “para saber qué es la virtud, sino para aprender a hacernos virtuosos y buenos; de otra manera, sería un estudio completamente inútil.”⁹ Por eso la voluntad juega un papel importante en la adquisición del saber moral: no es fácil considerar el recto orden de las acciones si la voluntad no está dispuesta a aceptarlo.

⁹ ARISTÓTELES, “Ética a Nicómaco”, lib. II, cap. 2, pp. 27-29.

Por tanto, quien no quiere vivir rectamente no puede llegar al fin de esta ciencia y, por eso mismo, no conseguirá entenderla bien. La influencia de la voluntad es aún más decisiva en el conocimiento moral particular.

5. La ética es una ciencia filosófica: Es una ciencia filosófica, que recibe también el nombre de Filosofía Moral. Para estudiar su objeto utiliza verdades ya encontradas por otras disciplinas filosóficas, especialmente la Metafísica y la Teología Natural.

La ética por ella misma, no podría determinar el orden moral que el hombre con sus actos libres, sin atender a lo que el resto de la filosofía enseña sobre, Dios, la creación, el bien, etc.

La ética se fundamenta en la Metafísica (filosofía primera) porque el deber se fundamenta en el ser. La Metafísica “trata del ser en cuanto tal, mientras que la ética se ocupa principalmente de los deberes del hombre.”¹⁰

¹⁰ RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel. “Ética”, p. 20.

Una vez que se ha entendido el concepto de la ética, su campo de acción, y sus características, es, que se puede pasar a la siguiente parte, que consiste en comprender el sentido de la ética empresarial.

I. 3 SENTIDO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

En este apartado se explicará cuál es el sentido de la ética dentro de la empresa. La ética empresarial ha sido y es entendida como una inteligente operación humana, que proporciona seriedad, competencia e imagen. Una empresa sin calidad acaba tarde o temprano en la quiebra, una empresa sin ética termina por no funcionar.

La ética se dirige a los individuos, no a las instituciones. No hay una ética empresarial específicamente distinta de la ética, por ejemplo, de la medicina, abogacía etc. Lo que hay son circunstancias relativamente estables, trazos netos de una determinada profesión, ocasiones típicas en las que cabe el ejercicio de determinadas virtudes o la práctica de determinados vicios.

Muchos términos del mundo del negocio tienen sentido ético. No podía ser de otro modo, porque no hay éticas específicas, sino una sola ética, la del ser humano, la de la persona, que encuentra especificaciones diversas en las distintas circunstancias en las que el hombre se encuentra.

Puede decirse aún más: “ si, en general, el mundo de lo económico ha funcionado se ha debido , en gran parte, a la vigencia de comportamientos éticos positivos al menos en un número suficiente de personas.”¹¹

El auge de la ética ha estado ligado, al deterioro de un valor básico en el ámbito de las relaciones humanas: la confianza y la lealtad. Se ha obtenido así la verificación de que la conducta inmoral, si se convierte en norma, se hace un elemento de disfunción. En otras palabras: aunque la falta de honradez puede ser beneficiosa económicamente aquí y ahora, en unos casos concretos, la extensión hace que el entero sistema económico deje de funcionar. En un mundo habituado a calcular por resultados, se ha llegado a sospechar que con frecuencia un negocio malo (en sentido moral) es un mal negocio (en sentido económico).

¹¹ GÓMEZ PÉREZ, Rafael. “Ética empresarial”, p. 53.

Hacer honradamente el propio trabajo es quizá una de las exigencias radicales del hombre mejor probadas en cualquier cultura. Tratarlo en forma particular en el caso de un empresario puede parecer una duplicación innecesaria. Lo sería si se tiene en cuenta sólo los principios morales que son, efectivamente, idénticos para todos; no será si se tienen en cuenta las circunstancias, las ocasiones, etc.

Se debe de tener bien claro, que una buena actuación ética, tendrá siempre una buena actuación profesional. No obstante, la ética no es un ingrediente para triunfar en los negocios, como no lo es tampoco, la falta de ética.

La ética empresarial no es un elemento de una teoría de la empresa, sino una exigencia de la persona, cualquiera que sea su trabajo. Al hablar de ética empresarial sus principios son los mismos que la moral general, la que tiene que realizar cualquier persona.

Cualquier consideración ética no es la formulación de un mundo idealista, paralelo al de la verdadera realidad. Si la ética tiene sentido, y lo tiene, es como

algo intrínseco a la actuación humana y, por lo tanto, con influencia en los resultados.

Los valores éticos se especifican porque hacen relación a la conducta humana en cuanto que está radicada en la libertad de comportarse de un modo o de otro. Lo ético se presenta así como “una ordenación de las acciones humanas, ordenación que está centrada en dos conceptos: lo bueno y lo malo”¹²

Como se mencionó anteriormente, los valores éticos se refieren a las acciones humanas. Por acciones humanas, en sentido estricto, se entiende “aquellos actos del hombre que están basados en un suficiente conocimiento de causa y en el ejercicio de la libertad.”¹³ Por lo tanto, no pueden tener valoración ética los actos que implican una ignorancia de conocimientos o los que se realizan sin una plena libertad.

En los usos de la vida diaria, las acciones humanas proceden de un conocimiento nunca perfecto pero suficiente, y de una libertad condicionada por

¹² GÓMEZ PÉREZ, Rafael. “Ética empresarial”, p. 25.

¹³ GÓMEZ PÉREZ, Rafael. “Ética empresarial”, p. 26.

muchos factores pero en definitiva libre. A esto es a lo que se refiere cuando se habla de un acto voluntario.

Los actos voluntarios son más o menos perfectos, según la mayor o menor advertencia, pero son queridos conscientemente de un modo directo o indirecto. Se llama acto voluntario indirecto “al que no se pretende por sí mismo, pero que es consecuencia de otro que sí se desea en sí mismo.”¹⁴ El acto voluntario indirecto tiene especial importancia en los problemas éticos. También en la vida empresarial.

La fundamentación de la ética pasa por la afirmación de un mundo objetivo de valores, es decir, de bienes morales, que no dependen ni de los tiempos ni del consenso. El mundo objetivo de la ética es un mundo de acciones ordenadas a un fin, a una finalidad y esa finalidad es lo que corresponde a la perfección de la naturaleza humana.

La naturaleza humana está dotada de inteligencia y de voluntad y tiende a su perfección de una forma libre y consciente: esto es, precisamente, lo

¹⁴ GÓMEZ PÉREZ, Rafael. “Ética empresarial”, p. 26.

característico del hombre. El hombre actúa por un fin y el hombre siempre se mueve buscando bienes. Es cierto que a veces se equivoca y toma como bien algo que objetivamente no lo es, pero no es menos cierto que no hubiese tendido hacia eso si no lo hubiera considerado un bien.

El fin último del hombre y, por tanto, de su comportamiento ético, es la felicidad, que es algo que está inscrito en la naturaleza humana. Entendiendo como fin último, “aquello que se quiere de modo absoluto y a través de lo cual se quiere todo lo demás.”¹⁵

En conclusión se puede decir que, la ética empresarial tiene sentido, ya que todo empresario que cumpla con los valores éticos, se puede decir que llega a su triunfo profesional como ser humano. Como ya se mencionó los valores éticos tienen una justificación, ya que el mundo de la ética es un mundo de acciones ordenadas a un fin, a una finalidad y esa finalidad es lo que corresponde a la perfección de la naturaleza humana; que en su comportamiento ético se traduce a felicidad.

¹⁵ GÓMEZ PÉREZ, Rafael. “Ética empresarial”, p. 28.

I. 4 IMPORTANCIA DE LA ÉTICA EN EL HOMBRE Y EN LA SOCIEDAD

La ética no es una cosa abstracta, desligada de la vida. Todo lo contrario. Continuamente se están dando juicios éticos. En el trato interpersonal, en las relaciones en el seno de la familia, en las relaciones de trabajo, en la vida política, en las relaciones internacionales se plantean continuamente problemas éticos o morales. Esto es tan importante que se puede decir, aunque sea simplificando un poco, que una persona es lo que sea su comportamiento ético o moral.

Todo esto demuestra la importancia del conocimiento de la ética o de la moral de la educación de la persona. Como dice Rafael Gómez Pérez, en su libro, "Ética, problemas morales de la existencia humana": "El período de educación, que en realidad dura toda la vida, no llega a su pleno cumplimiento, a su realización, hasta que la persona no adquiere una jerarquía de valores morales que le sirve de orientación y de guía."¹⁶

¹⁶ GÓMEZ PÉREZ, Rafael. "Ética, Problemas de la existencia humana", pp. 16-17.

Por tanto, una persona sin ética es una persona psicológicamente inmadura. Por otro lado, siempre hay una ética; quien “dice no tener ética o moral tiene, en realidad, la moral de la amoralidad o de la inmoralidad.”¹⁷

La importancia de la ética en el hombre, como anteriormente se ha venido explicando; quiere decir que la ética encierra el concepto de moralidad de los actos. Esta moralidad de la que se ha hablado es una cualidad propia y exclusiva del obrar humano; él tiene la potestad para cumplir o no por medio de sus actos el orden moral que la ley natural le otorga.

Entendiendo el párrafo superior se puede observar que la razón de ser de la moral, es, la libertad del hombre; la cuál lo diferencia de los demás seres de la creación. El hombre es autodeterminable y no determinado, puede tomar decisiones que lo hagan feliz o infeliz, que lo lleven a su fin propuesto, etc., es por lo que se comentó que los actos humanos se caracterizan por ser fundamentalmente libres.

¹⁷ GÓMEZ PÉREZ, Rafael. “Ética, Problemas de la existencia humana”, p. 17.

El hombre decide cualquier cosa haciendo uso de su libertad, pero para poder hacerlo es necesario que haya conocido previamente el objeto o bien de que se trate. Se incluirá en esta parte una cita que resulta muy oportuna, pues explica claramente lo que la libertad es: “La libertad es la capacidad de la voluntad de moverse por sí misma al bien que la razón le presente”¹⁸

Es posible observar que el origen interior del acto voluntario es una característica esencial de obrar libre del hombre, ya que si la voluntad se mueve a sí misma, el utilizarla es un movimiento interno del uso de la libertad, es por eso que el hombre es dueño de sus actos, dado que primero conoce y luego actúa haciendo uso de su libertad.

Al tomar una decisión cualquiera que sea la persona y las circunstancias que tenga, siempre habrá cierto grado de indeterminación, este grado y posibilidad de elegir lo que en realidad no es bueno, es una característica de la libertad humana. La voluntad tiende al bien, cuando una persona elige algo malo, no lo

¹⁸ RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel. “Ética”, p. 19.

quiere por lo malo que en sí tiene el objeto, sino por la parte de bien que su inteligencia aprehende en ella.

Se sabe que todos los hombres después de realizar diferentes actividades y acciones tienden a reflexionar y darse cuenta sobre la bondad de su obrar; esto no depende de si tienen o no conocimientos de moral, sino de que su misma persona les lleva a recapacitar y en su interior se dan cuenta de la manera en que han actuado. Esto que se lleva dentro de cada uno y que está impreso en la naturaleza humana es la ley moral natural, que la poseen los hombres por el hecho de serlo. Es sencillo, de esta forma, el saber cuándo un acto humano es bueno y cuándo es malo. Es bueno si va conforme a la ley moral y es malo si se opone a ella.

Sin embargo en la práctica resulta difícil determinar la moralidad de un acto concreto, porque el obrar humano es bastante complejo. Es por eso que para enjuiciar correctamente esa conducta es necesario que se distingan los tres elementos que integran un acto humano, a fin de juzgar su moralidad, que son el objeto, fin y circunstancias en como éstas se relacionan.

Cuando se habla del objeto de una acción, se habla de “todo aquello a lo que la acción tiende de suyo y en lo que termina, considerándolo en su relación con la norma moral.”¹⁹ El objeto es aquello que se busca al hacer una acción, y es indispensable que éste vaya conforme a la ley moral, pues es él, el que otorga al obrar humano su moralidad primera y esencial.

Se entiende por fin del agente, lo que éste quiere lograr por medio de la acción realizada. En sí, es, la intención con la que realiza la acción, y es un acto de la voluntad por el que se quiere hacer tal cosa.

Del objeto depende que el acto sea ordenable a la ley moral, de la intención depende que la acción se ordene efectivamente o no, a un buen o mal fin.

También las circunstancias actúan, como accidentes que aumentan o disminuyen la responsabilidad de la acción. Una obra buena por su objeto puede ser todavía más buena si las circunstancias así lo determinan.

¹⁹ RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel. “Ética”, p. 118.

En conclusión, la bondad o malicia del acto humano queda determinada, en unidad, por el objeto moral, fin, y las circunstancias que lo determinan.

Para que un acto humano sea moralmente bueno, se requiere que sean bueno, el objeto, el fin y las circunstancias. Se dice por eso que “Bonum ex integra causa; malum ex quocumque defectu: si alguno de los elementos se opone a la ley moral, la acción es mala; si todos son buenos, y sólo en este caso, la acción es buena. La razón de esto es el principio general de que el bien es plenitud de ser, perfección última: algo es bueno no por tener alguna perfección, sino por tener toda la perfección debida”²⁰.

Después del apartado anterior queda mejor comprendido el acto humano y sus implicaciones morales, por lo que a continuación se tratará de la importancia de la ética en la sociedad, empezando por decir, que el hombre es un ser eminentemente social y que es ahí donde alcanza la perfección, donde convive y realiza actos que son morales. Es así que la sociedad está formada por hombres, que realizan actos humanos susceptibles de moralidad.

²⁰ RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel. “Ética”., p. 121.

El hombre para poder desarrollarse y perfeccionarse debe vivir en sociedad, pues en ella, se le proporcionan los medios para que logre un desarrollo de sus capacidades, de su personalidad, de su educación, etc,. En ella puede satisfacer sus necesidades, tanto las de orden material como las de orden moral.

La sociedad humana en general es una institución natural que está fundamentada en la naturaleza humana, es un acuerdo en parte necesario y en parte libre en el cuál los hombres deciden formar parte de la sociedad que ellos mismos crean, para alcanzar unos fines definidos.

El fin de toda sociedad es que se alcance el bien común de los individuos que la conforman y deberá estar regulada por una autoridad, ya que sin ésta habría un desorden que haría que pereciera la misma.

Al estar inmerso en la sociedad, el hombre debe comportarse de acuerdo con los usos y costumbres sociales a fin de que su actitud sea positiva, evitando el violar las costumbres sociales, las normas morales, pues las consecuencias de estos actos no sólo son personales sino que influyen a los hombres que les rodean y en conjunto a la sociedad.

Los actos humanos deben ser vistos bajo los dos puntos de vista, individual como social, para calificar su moralidad, ya que en el caso de ser tomados sólo parcialmente, no se valora una actuación debidamente y como lo exige la moral.

Fundamentando lo anterior se menciona lo siguiente: “El hombre es un ser eminentemente social y, por consiguiente, sus actos como emanados de un ser social en grado sumo. Lo cual equivale a decir que los actos humanos, sociales por excelencia, han de juzgarse, en el orden moral, desde el punto de vista individual y social, ya que si los viéramos solo bajo un aspecto, darían lugar a falsos resultados.”²¹

Por tanto, se puede concluir que, los actos humanos tienen que ser valorados moralmente desde el punto de vista individual y social, ya que en la práctica no pueden separarse los dos aspectos del ser humano, el individual y el social, así tampoco, en el campo de la moral, han de separarse, sino que han de considerarse perfectamente unidos; pero eso no quiere decir que, en puro razonamiento, no puedan y deban distinguirse ambos. El hecho moral será bueno

²¹ AZPIAZU, Joaquín, SJ. “La moral del hombre de negocios”. pp. 7-8.

cuando individual y socialmente lo sea, pues si alguno de los elementos no está de acuerdo con la moral, no sería bueno.

En el siguiente capítulo se comenzará a tratar esa vida social del hombre, en particular, de la actuación del hombre en las empresas, como directivo; en este capítulo se verán los aspectos básicos de la dirección empresarial, para poder comprender posteriormente, la actuación moral del directivo de empresas.

CAPÍTULO DOS

“NATURALEZA Y OBJETO DE LA DIRECCIÓN”

En el capítulo anterior se expuso de manera concreta lo referente a la ética, su definición, sus características, el sentido de la ética empresarial, su importancia, finalidad, etc. Ahora se pretende adentrar en forma precisa de los conceptos básicos de la dirección; es decir, su definición, una descripción básica de su trabajo que desempeña, sus dimensiones, etc.

El hombre es un ser social, que no puede vivir aislado, por lo tanto tiene por instinto, el formar grupos u organizaciones; donde dentro de ellas es necesario el contar con un dirigente, que la pueda llevar hacia los fines que ella requiera, y por consiguiente necesita de subordinados, que van a ser mandados por el director para que realicen las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de dicha organización u empresa.

Por lo tanto se verá, como la dirección empresarial es el conjunto de acciones que realiza el empresario o el director, para el logro de sus objetivos o metas planteadas, y así llevar a la organización o la empresa a realizar su tarea en forma eficiente y por lo tanto alcanzar con éxito, las metas y fines propuestos.

Se verá también, como en el trabajo de la dirección, es el directivo quien desempeña el papel principal en el sistema de toma de decisiones, es decir que sólo el directivo posee información completa y actual para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la organización.

Y por último se analizará las dimensiones de la dirección, donde se explicará la dimensión estratégica, la ejecutiva y la de liderazgo; que son de suma importancia para que el director realice sus funciones en forma eficiente y lleve a la empresa a la consecución de sus objetivos.

II. 1 DEFINICIÓN DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Cuando se piensa en una organización, se piensa también en la dirección; pero las organizaciones son mucho más que los directivos y los sistemas de dirección que crean. Pero la diferencia de una organización formal de un conjunto aleatorio de personas, es la presencia de un sistema de autoridad y administración, personificando en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos.

Una organización humana consiste “en un grupo de personas cuyas acciones se coordinan para alcanzar ciertos objetivos o resultados cuyo logro interesa a todas ellas, aunque ese interés pueda ser debido a motivos muy diferentes”.¹

La dirección de una organización es la realidad más profunda con que se topa a la hora de querer explicar su funcionamiento. Un grupo humano no es una organización mientras su acción conjunta no esté dirigida hacia el logro de alguna meta o finalidad.

Por lo tanto la dirección empresarial es el conjunto de acciones que realiza el empresario para el logro de sus objetivos o metas planteadas, y así llevar a la organización o la empresa a realizar su tarea en forma eficiente y por lo tanto alcanzar su éxito, en el ramo donde se desempeña.

Las actividades directivas son “todas aquellas que sean necesarias para definir operacionalmente un propósito y para que esa definición se realice, es

¹ PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. “Fundamentos de la dirección de empresas”. p.121.

decir, pueda ser efectivamente aplicada”² Por lo tanto serán directivos todos aquellos que participan en una organización y que a la vez intervengan en la definición operacional del propósito y en la captación de las personas concretas que se necesitan para su realización. Cuando un directivo- emprendedor ha definido operacionalmente un propósito, serán también actividades directivas todas las que aún sean necesarias para identificar el plan de acción que se realizará (de entre todos aquellos planes que cumplen la definición operacional) y para conseguir la cooperación de los demás partícipes sin funciones directivas.

La acción conjunta de una empresa es el agregado de las acciones de todos los directivos; es decir un directivo dentro de la organización tiene la tarea de aplicar una cierta definición de operaciones que, por lo tanto, implica un cumplimiento de una serie de normas de comportamiento observable. Los modos de aplicar esta definición operacional que tiene asignada o, lo que es lo mismo, de ejercer su función decisoria, constituyen el estilo de dirección que llevará este directivo; y también entrará la noción de estilo de mando que serán los modos de ejercer su función motivadora por parte de un directivo.

² PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. "Fundamentos de la dirección de empresas". p. 248.

El directivo se presenta como un mediador entre sus subordinados y su jefe, incluyendo como casos particulares aquellos extremos en que sería únicamente jefe o subordinado. En el lenguaje ordinario se diría que un directivo es aquella persona, en quien se delega la resolución de un problema (la realización de cierta actividad o definición operacional) y que, a su vez lo resuelve delegando en otras personas la resolución de una serie de subproblemas. Naturalmente que si es un buen director, la resolución de los problemas que ha delegado tendrá que ser más fácil que la resolución directa del problema original.

La labor de todo director, es una labor práctica; es decir, tiene su fin en la acción. La inteligencia conoce, pero para dirigir la acción. El fin es el bien, o el ser en cuanto apetecible. La inteligencia parte del ser, pero lo que más le interesa es dirigir los actos y las obras del hombre hacia lo que debe ser. Por lo tanto el papel del director de empresa, es dirigir a los grupos humanos hacia los objetivos de la institución.

La estructura directiva de una empresa específica, para cada directivo, es la definición operacional del objetivo cuya realización le ha sido delegada, así como

las definiciones operacionales de los propósitos cuya realización él puede delegar en otros directivos concretos que aparecen identificados dentro de la estructura.

Una estructura directiva describe los objetivos que ha de realizar o alcanzar un directivo concreto y los subobjetivos que puede delegar en otros directivos que vienen identificados en la estructura directiva, como subordinados suyos.

Las formulaciones de los propósitos no pueden ser objeto de delegación; solo serán delegados la ejecución de planes de acción para que realicen la definición operacional, es decir para la consecución de dichos propósitos. Por lo tanto la formulación de los propósitos de una empresa son tarea exclusiva del director, aunque éste puede tomar en cuenta la opinión de sus subordinados para la formulación de dichos propósitos.

Gran parte del éxito de un directivo a la hora de delegar se concreta en su capacidad para fomentar la coordinación entre sus subordinados; coordinación que ayudará a la consecución efectiva de los propósitos antes formulados por la dirección. Por lo tanto el director debe alentar a la participación de los

subordinados, entendiendo por participación a la “intervención de las personas afectadas por una decisión en los diferentes estadios del proceso por el que se prepara la elección de un plan de acción”.³ Participación así entendida es condición necesaria para el logro de la coordinación de dichos subordinados.

Si la participación es la característica de un estilo de dirección capaz de fomentar la coordinación, la comunicación será el elemento de un estilo de mando que fomente esa coordinación.

La comunicación, como el modo de actuar de un directivo al ejercer su función motivadora respecto a sus subordinados, consiste en todo “el conjunto de actuaciones por las que trata de conseguir que éstos se muevan por motivación racional por motivos trascendentes, es decir, se muevan por el propio valor de lo que están realizando al cooperar”.⁴ Por lo tanto la comunicación es aquella que intenta transmitir los valores ayudando al subordinado a descubrirlos.

³ PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. “Fundamentos de la dirección de empresas”. p. 258.

⁴ PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. “Fundamentos de la dirección de empresas”. p. 259.

Asimismo, se puede concluir que el directivo es todo aquél partícipe de una organización que interviene en la definición operacional del propósito y/o en la captación de los restantes partícipes concretos que sean necesarios para su realización. La dirección empresarial será el conjunto de acciones del empresario necesarias para que lleve a cabo las definiciones operacionales, alcanzando así el cumplimiento de los propósitos de la empresa.

Cabe destacar, que si un directivo no es capaz de descubrir el sentido (valor real) del esfuerzo de las personas que trabajan para él, no podrá comunicárselo y ayudarlas a que ellas mismas lo descubran y tampoco será capaz de mandarlas bien; por lo tanto no se alcanzará así la eficacia de la empresa.

Por último, es necesario hacer un énfasis en la diferencia entre los términos de eficiencia y eficacia. La eficiencia, en sí misma son los medios necesarios para poder alcanzar los objetivos de la empresa. “La eficacia exige en primer término la fijación de los fines hacia los cuales se ha de dirigir la actividad de los grupos humanos.”⁵ “La eficacia de la dirección social consiste en la debida

⁵ GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. “La ciencia de la administración”. p. 83.

conformidad de los medios con los fines en el proceso que implica la evolución (en sentido de desarrollo) de los grupos humanos.”⁶

II. 2 DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL TRABAJO DE DIRECCIÓN

Como se observa en la parte anterior las actividades directivas son “todas aquellas que sean necesarias para definir operacionalmente un propósito y para que esa definición se realice, es decir, pueda ser efectivamente aplicada”⁷. Esto quiere decir que para ello se requiere que el directivo planifique, organice, coordine y controle, para así poder lograr el propósito establecido; pero no siempre esto sucede en la realidad.

Ningún estudio ha descubierto patrones importantes en la forma en que los directivos programan su tiempo. Parece que saltan de un asunto a otro, es decir, van a estar respondiendo continuamente a las necesidades del momento, a las presiones de su trabajo.

⁶ GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. “La ciencia de la administración”. p. 99.

⁷ PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. “Fundamentos de la dirección de empresas”. p. 248.

Una cosa si está clara en el trabajo de la dirección, es que el directivo desempeña el papel principal en sus sistema de toma de decisiones, es decir que solo el directivo posee información completa y actual para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la organización.

Se sabe de antemano, que el trabajo de dirección es enormemente complicado y difícil. El directivo está sobrecargado de obligaciones y responsabilidades; por lo tanto todo directivo debe saber delegar autoridad y responsabilidad a sus subordinados que los crea más capaces y eficientes, para que así él se pueda dedicar a las cosas que realmente requieren de sus conocimientos y experiencia y logren así en conjunto en forma eficiente las funciones de la empresa u organización.

Según Henry Mintzberg, el trabajo del directivo se puede describir en función de diversos “papeles”, o conjuntos organizados de comportamiento identificados con una posición.⁸

⁸ MINTZBERG, Henry. “Mintzberg y la dirección”. pp. 15-22.

A. PAPELES INTERPERSONALES:

Tres de los papeles del directivo nacen directamente de la autoridad formal e implican relaciones interpersonales básicas.⁹

1) El papel de cabeza visible. El directivo como cabeza de una unidad organizativa, tiene que cumplir con algunos deberes de naturaleza ceremonial. Estos papeles pueden ser rutinarios algunas veces, con poca información seria y toma de decisiones poco importantes. No obstante, son importantes para el buen funcionamiento de una organización.

2) El directivo es responsable del trabajo de las personas de una empresa, por lo tanto sus actividades constituyen el papel de líder. Entendiendo como liderazgo “la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”¹⁰. Todo directivo tiene que animar y motivar a sus subordinados, reconciliando de algún modo sus necesidades individuales con los objetivos de la organización.

⁹ MINTZBERG, Henry. “Mintzberg y la dirección”, pp. 17-18.

¹⁰ ROBBINS P, Stephen. “Comportamiento organizacional. p. 244.

3) El papel de enlace. Donde el directivo mantiene contactos fuera de su cadena vertical de mando.

B. PAPELES INFORMATIVOS:

El director surge como el centro nervioso de su unidad organizativa. Puede que el director no lo sepa todo, pero normalmente sabe más de cualquiera de sus subordinados. Tres papeles describen los aspectos informativos del trabajo de dirección:¹¹

1) Como monitor, el director busca constantemente información en su entorno, y a veces recibe información que no ha solicitado, y esto como parte de la red de contactos personales que haya desarrollado.

2) Como difusor, los directivos tienen que compartir y distribuir gran parte de la información, es decir que los directivos pasan gran parte de su información privilegiada en forma directa a sus subordinados, quienes de otro modo no hubieran tenido acceso a ella.

¹¹ MINTZBERG, Henry. "Mintzberg y la dirección". pp. 18-19.

3) Como portavoz, los directivos pasan parte de su información a personas externas de su organización, que además tiene que informar y satisfacer a las personas influyentes que controlan su unidad organizativa.

C. PAPELES DECISORIOS:

La información obtenida por el director es necesaria para la toma de decisiones. Cuatro papeles describen al directivo en la toma de decisiones:¹²

1) Como empresario, el directivo busca eficientar la organización, mejorándola y adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno, es decir que el director va a ser un iniciador voluntario de cambios.

2) Como gestor de anomalías, el director va a responder involuntariamente a las presiones, por lo tanto es imposible que el director anticipe todas las consecuencias de las acciones que realizan.

¹² MINTZBERG, Henry. "Mintzberg y la dirección". pp. 20-22.

3) Como asignador de recursos, sobre el director recae la responsabilidad de decidir quién tendrá qué hacer, en la unidad organizativa. Se sabe de antemano que el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo. Dentro de su papel de asignar responsabilidades el directivo va a autorizar las decisiones más importantes de la unidad antes de ponerlas en práctica, por lo tanto el directivo al conservar este poder puede garantizar que las decisiones estén interrelacionadas.

4) El último papel es el de negociador, los estudios del trabajo de dirección indican que los directivos pasan un tiempo importante en negociaciones. Tal como dice Leonard Sayles, las negociaciones son “una forma de vida” para el directivo sofisticado.

Se debe de tener muy claro, que los diez papeles que describe Henry Mintzberg no se pueden separar fácilmente, forman un todo integrado. Por lo tanto dos o tres personas no pueden compartir una misma dirección, a menos que pudieran actuar como una sola identidad; esto quiere decir, que no se pueden dividir los diez papeles a menos que queden reintegrados, pero es muy difícil.

Como se mencionó, para que un director realice en forma eficiente sus funciones y lleve a la organización al éxito, los papeles que desempeñe, tanto interpersonales, informativos, y decisorios, deben ser inseparables.

La descripción del trabajo de dirección debería de resultar a los directivos, como un aspecto de suma importancia, es decir que “la eficacia de los directivos está influida significativamente por la idea que tienen de su propio trabajo”¹³. Por lo tanto su comportamiento dependerá de lo bien que conozca y responda a las presiones y dilemas del trabajo.

Para que la dirección sea más eficaz, requiere de que:¹⁴

1) El directivo encuentre formas sistemáticas para compartir su información privilegiada; el tiempo empleado difundiendo esta información se recuperará cuando se tenga que tomar decisiones eficaces. El directivo deberá de exponer esta información privilegiada a sus subordinados más capaces, para que así ellos mismo también pueden tomar decisiones eficaces.

¹³ MINTZBERG, Henry. “Mintzberg y la dirección”. p. 23.

¹⁴ MINTZBERG, Henry. “Mintzberg y la dirección”. p. 24.

2) El directivo deberá de tener el reto de tratar conscientemente las presiones, prestando atención seriamente a los asuntos que lo requieran. Los directivos eficaces tienen que ser expertos en responder prontamente a numerosos y variados problemas, pero debe de cuidar, el que no responda de la misma manera a todos los asuntos ya que caería en un gravísimo error.

3) El directivo tiene también el reto de conseguir el control de su tiempo sacando así, el provecho de sus obligaciones y transformando en obligaciones aquellas cosas que desea hacer.

Por lo tanto, ningún trabajo es más vital para la sociedad que el de un directivo. Como se mencionó el directivo “son todos aquellos partícipes de una organización que intervengan en la definición operacional del propósito y/o en la captación de los restantes partícipes concretos que sean necesarios para su realización”.¹⁵ Es el directivo quien determina si las instituciones sociales sirven o si malgastan talento y recursos.

¹⁵ PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. “Fundamentos de la dirección de empresas”, p. 247.

II. 3 DIMENSIÓN DE LA DIRECCIÓN

Como se mencionó en la parte anterior la descripción del trabajo de dirección debería de resultar a los directivos, como un aspecto de suma importancia, tomando el trabajo como la toma de decisiones del directivo, que para ella se requiere las dimensiones de la dirección, tanto estratégica, ejecutiva, como de liderazgo; a continuación se describirán cada una de ellas.

II. 3. 1 LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN:

Un directivo es estratega en la medida en que tenga la capacidad para descubrir objetivos o metas inmediatos cuyo logro permita la obtención de un valor alto para los productos o servicios que es capaz de elaborar la organización a través de sus actividades. Así pues, el estratega es “un descubridor de oportunidades para la aplicación de las capacidades productivas de la organización”¹⁶.

¹⁶ PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. “Fundamentos de la dirección de empresas”, p. 129.

Es de suma importancia no olvidar esta notable función que desempeña el directivo en esta dimensión estratégica en cualquier organización; ya que sin ella, por más buenas que sean las intenciones de quienes dirigen, por más valiosos que sean los propósitos que se busquen, existe el riesgo de que a corto plazo, la organización deje de existir como tal.

Aunque se ha visto que lo más importante para la organización son los planes a largo plazo, no se debe de olvidar que para que se diseñen los caminos para alcanzarlos, se necesita también una visión a corto plazo, lo cual es función de la estrategia.

Lo cierto es que en la actualidad, muchas personas ignoran la tremenda fuerza creadora de los diseños estratégicos, que han sido el origen de muchas empresas con éxito reconocido.

Por supuesto que, una vez que la organización está disfrutando de su éxito, desafortunadamente en la actualidad, no es tan frecuente que se reconozca, que detrás de estos éxitos lo que realmente hay es una capacidad humana en grado excelente, que ha llevado a una persona o empresa a hacer algo que, sin ella,

probablemente no hubiera hecho nadie; y no atribuirlo a la suerte, o a que la persona gozó de privilegios, etc., sino que realmente existe esa capacidad humana.

Las oportunidades, naturalmente, suelen estar ahí no las crea el directivo. Sin embargo al concebir una situación real como tal oportunidad, suele suponer una actividad o acción por parte del sujeto.

Ahora se tiene que ver que con frecuencia se contraponen lo que se denomina un comportamiento "oportunista" a un modo de actuar basado en "principios" (que es por el que se debe de guiar el directivo) como dos enfoques opuestos a la acción directiva. El primer caso, se otorga primacía a la oportunidad; en el segundo, al propósito de acción.

"Las oportunidades sólo son tales cuando concurren a la realización de ese proyecto; en caso contrario son radicalmente desechadas, para no caer en una desviación oportunista"¹⁷.

¹⁷ LLANO C, Carlos. "Análisis de la acción directiva". p.148.

Por lo tanto se puede afirmar que “la oportunidad sólo tiene sentido dentro del propósito (explorar la realidad sólo con el fin de descubrir oportunidades es una tarea que puede resultar tan inútil como pescar sin anzuelo, porque una oportunidad no se descubre sino en términos de algún objetivo previamente establecido)”¹⁸.

En último término, se debe de ser conscientes de que la mejor formulación de una buena estrategia implica una concepción del entorno, por lo que suele exigir un gran esfuerzo de conceptualización para llegar a captar ciertos aspectos de la realidad que generalmente pasan inadvertidos a la mayoría de las personas.

La capacidad de configurar una buena estrategia es tan valiosa que no resulta extraño que, en las primeras etapas de elaboración de teorías acerca de la actividad directiva, haya llegado a verse en ella la capacidad tan importante y distintiva de un directivo. Por supuesto, que no se puede olvidar la necesidad de esta dimensión en un directivo, como el reducir su función directiva a esta única dimensión.

¹⁸ FIGUEROLA, J. “La empresa en acción”. p. 77.

En conclusión se puede decir que, un empresario estratega es “aquella persona que capta y es capaz de aprovechar oportunidades que se dan en su entorno para hacer negocios”¹⁹. La dimensión estratégica forma parte de la función directiva dentro de cualquier organización. Sus características se determinan como, aquella dimensión que se encarga del logro de los resultados buenos en el plano de la eficacia de la organización.

II. 3. 2 LA DIMENSIÓN EJECUTIVA DE LA DIRECCIÓN:

El talento ejecutivo de un directivo implica la capacidad que posee para descubrir y utilizar los talentos, impulsos y habilidades de las personas a quienes dirige. Así pues, es capaz de aprovechar la fuerza que supone la motivación interna de sus subordinados, a través de una elaboración de tareas y/o actividades que apele tanto a los motivos intrínsecos como a los trascendentes de la personas.

El directivo por lo tanto debe de tener la capacidad de motivar; entendiendo como motivación “al deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la

¹⁹ PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. “Fundamentos de la dirección de empresas”, p. 131.

organización, condicionando por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”²⁰.

Normalmente se preocupa de temas de estructura de la organización, como: problemas de centralización, descentralización, procesos de comunicación y control, etc. Tiende a concebir la organización como un organismo vivo, mientras el estratega tiende a verla más bien como un mecanismo.

Un directivo que tenga una gran capacidad ejecutiva, llega a descubrir capacidades potenciales para hacer cosas con personas que ignoran que poseen esas capacidades; por lo que es de suma importancia para la organización contar con este tipo de directivo, ya que así, alentará a dichas personas para el logro de los propósitos de la organización; como quien dice sabrá explotar, por decirlo de alguna manera, las capacidades de las personas, para aprovecharlas hacia un buen fin. Por lo tanto el talento ejecutivo, en sus manifestaciones más altas, entraña una extraordinaria habilidad para asignar metas difíciles de conseguir, pero cuyo logro motiva a gran número de personas.

²⁰ ROBBINS P, Stephen. “Comportamiento organizacional”, p. 123.

El ejecutivo genial es capaz de apelar a motivaciones muy profundas, es decir catalizando esa energía que tienen las personas en sus motivaciones internas, ofreciendo modos de actuar, participación en una tarea colectiva, etc., que resultan sumamente atractivos para los individuos de la organización.

El talento ejecutivo significa “la capacidad de conseguir logros significativos en la dimensión de la organización que llamamos atraktividad”²¹.

Por lo tanto se puede concluir, que la dimensión ejecutiva de la dirección, implica la capacidad que tiene el director para descubrir y utilizar los talentos, habilidades e impulsos de las personas a quienes dirige. La motivación es pues, el resultado de la interacción del individuo y la situación; el directivo debe de analizar las actitudes de sus subordinados, ya que en ellas se manifiestan, que es lo que los motiva y que es lo que les desmotiva.

²¹ PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. “Fundamentos de la dirección de empresas”, p. 133.

II. 3. 3 LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN:

Al hablar del liderazgo de un directivo, se refiere a lo que le impulsa a preocuparse en tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Busca, sobre todo, hacer que las personas actúen por motivos trascendentes, tratando así de mantener y hacer crecer la unidad de la organización.

Al hablar de liderazgo, como ya se había mencionado, se refiere a “la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”²². O como lo define H.S. Truman, el liderazgo consiste en hacer que la gente haga lo que no le gusta y en que a uno le guste lograr eso.

El liderazgo, por lo tanto, se ocupa con problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en los subordinados, en que éstos sean capaces de moverse por sentido del deber y otros motivos similares. Intenta, en definitiva,

²² ROBBINS P, Stephen. “Comportamiento organizacional”, p. 244.

enseñar a quienes se dirige a valorar sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas.

La dimensión de liderazgo implica la capacidad de descubrir las necesidades reales de las personas. Evalúa el funcionamiento de la organización en cuanto se adapta a la satisfacción de esas necesidades. Se preocupa pues, del valor real, como ya se había dicho, de las acciones y no sólo de su valor desde el punto de vista de la eficacia.

Como ya se vió, tanto la dimensión estratégica, como la ejecutiva, implican que el directivo cuente con cualidades de tipo cognoscitivo y, en consecuencia, supone ciertas capacidades naturales en el sujeto, las cuales se pueden ir perfeccionando con los procesos educativos; la dimensión de liderazgo es la única cuya existencia y desarrollo dependen del propio individuo.

El líder no nace, llega a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que va adquiriendo la difícil capacidad de moverse por

motivos trascendentes, de sacrificar su propio egoísmo cuando nadie puede obligarle a ello.

Para llegar a ser un buen líder, debe de aprender a usar en forma eficiente, tanto su poder coactivo, como su poder manipulativo del que dispone, gracias a sus capacidades como estratega y como ejecutivo, en beneficio de todos, y no usarlo en beneficio personal, egoístamente.

Se tiene que tener bien claro que ni siquiera un "líder perfecto" puede esperar con absoluta certeza el logro de sus propósitos respecto a sus colaboradores, ya que eso depende en gran parte de la libertad de otras personas. Por lo tanto los resultados en ese plano, es decir, el desarrollo del conocimiento evaluativo de sus subordinados, depende no tan sólo de la calidad de las metas que les proponga, sino también de las intenciones que muevan a esas otras personas. Aunque la acción se puede imponer por parte del director, la intención con la que cada uno de los subordinados la ponga en la práctica, depende únicamente de su propia libertad, sin que quepa la posibilidad de influencia externa de ningún tipo a ese respecto.

Lo que un directivo debe de hacer para mejorar la unidad de su organización, es “enseñar a sus subordinados acerca del valor real de sus acciones; enseñarles, pues, a valorar las consecuencias de sus acciones para las otras personas”²³.

Algo que es muy importante considerar, y que no se ha hablado, es de la ejemplaridad del directivo. Tan sólo un directivo que se esté esforzando realmente por actuar por motivos trascendentes, tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados para que también lo hagan así. En la medida en que él mismo con su ejemplo actúe por motivos trascendentes, estará haciendo lo mejor que puede hacerse para convencer, así, a otras personas de que también actúen del mismo modo. En esa misma medida, estará ya comportándose como un líder.

Por lo tanto se puede concluir que la dimensión de liderazgo implica la capacidad de descubrir las necesidades reales de las personas; se preocupa pues, del valor real de las acciones y no sólo de su valor desde el punto de la eficacia.

²³PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. “Fundamentos de la dirección de empresas”, p. 137.

Para que sea un buen líder debe de enseñar, por lo tanto con su buen ejemplo, consiguiendo así, el logro de las metas y propósitos de la organización.

En el siguiente capítulo se pretende relacionar con profundidad los dos capítulos anteriores, con el fin de desarrollar la ética de la dirección de empresas y comprender su importancia hoy en día, debido a la crisis que viven las empresas por no haber cumplido ciertos aspectos éticos y morales.

CAPÍTULO TRES

“ÉTICA DE LA DIRECCIÓN”

En el capítulo anterior se expuso de manera concreta lo referente a la dirección; la definición de la dirección empresarial, una descripción básica del trabajo que realiza la dirección, los conceptos de director y estructura directiva, y los tres tipos de dimensiones que abarca la dirección empresarial.

Ahora se pretende relacionar los dos capítulos anteriores, es decir hablar sobre la ética de la dirección; se dará una explicación de la ética profesional del directivo, la importancia del factor humano dentro de la empresa y su desarrollo integral dentro de ella.

Además se hablará de la filosofía del liderazgo directivo, y se ahondará sobre el tema del liderazgo empresarial como liderazgo moral, es decir se explicará cómo el liderazgo de una empresa debe de estar impulsado por valores éticos y morales; para que así la empresa, dirigida por personas que tienen un sistema de valores muy sólido, pueda realizar su finalidad y cumplir con su responsabilidad social.

Es muy importante el comprender este capítulo, ya que es la base para entender el capítulo siguiente; es decir que para que exista una excelencia en la

dirección de una empresa, es necesario que esté fundamentada sobre ciertos aspectos éticos y morales.

III. I ÉTICA PROFESIONAL DEL DIRECTIVO

Ahora es necesario que se hable de la importancia de la ética profesional de cualquier persona, que es necesario para que se pueda desenvolver en cualquier ámbito en que se encuentre.

Primero se definirá la palabra profesión como “la actividad personal puesta de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona humana.”¹

Para este tema que se está abarcando, conviene tener presente que sólo hay una ética, que no hay una ética para los negocios y otra para la familia o para el club, sino que es una misma, ya que no puede ser algo moral para una profesión e

¹ ROYO MARÍN, “Teología moral para seglares”, tomo I., p. 725.

inmoral para la vida de familia. Así se recuerda lo que se mencionó en el capítulo primero, al decir que la ética es de carácter objetivo y universal porque emana de la misma naturaleza humana, por lo que es válida para los hombres de todos los tiempos.

Es importante observar que la conciencia está enclavada en unas determinadas circunstancias, pero no por ello la moral se relativiza a lo que más me conviene hacer, por el contrario esa circunstancia concreta me obliga a analizar determinados deberes morales absolutos para ver cómo debo cumplirlos y disponerme en tal situación.

Es un error pensar que la moral es flexible y que unas veces se hace estricta y otras no; la realidad es diferente, ya que la moral debe considerar las circunstancias sin perder el carácter de absolutividad que tiene.

Regresando un poco a lo referente a la profesión, es necesario recalcar que cualquier profesión debe de ser elegida completamente en forma libre; es decir el sujeto debe guiarse por sus propias cualidades y circunstancias. Es necesario por

tanto, que se tenga la vocación para dicha profesión; la vocación debe entenderse como “la disposición que hace al sujeto especialmente apto para determinada actividad profesional.”² Quien elige de acuerdo con su propia vocación tiene garantizada ya la mitad de su éxito en su negocio.

La finalidad del trabajo profesional es el bien común; es decir que la finalidad del trabajo del directivo debe de estar encaminada a la obtención de las metas de la empresa, pero con el objetivo principal de alcanzar el beneficio de la comunidad.

Como ya se mencionó anteriormente, el trabajo dignifica al hombre, es un bien para la sociedad; por lo que siempre debe de estar al servicio de ésta.

Un profesional debe ofrecer una preparación especial en triple sentido según Raúl Gutiérrez Saenz: capacidad intelectual, moral y física.

² GUTIERREZ SAENZ, Raúl. “Introducción a la ética”, p. 338.

La capacidad intelectual se refiere al conjunto de conocimientos que dentro de su profesión, lo hacen apto para desarrollar trabajos especializados. Estos conocimientos se adquieren básicamente durante los estudios universitarios. Pero, además, es muy importante la experiencia profesional, donde se ven aplicados los conocimientos adquiridos.

La capacidad moral es, nada menos que, el valor del profesional como persona, lo cual da una dignidad, seriedad y nobleza a su trabajo, digna del aprecio de todo el que encuentra. Abarca no sólo la honestidad en el trato y en los negocios, no sólo el sentido de responsabilidad en el cumplimiento de lo pactado, sino algo más todavía. La capacidad moral o ética es la trascendencia del profesionalista, lo hace valer no sólo como profesionalista, sino como persona, fuera de su ambiente de trabajo.

La capacidad física se refiere principalmente a la salud y a las cualidades corpóreas, que siempre es necesario cultivar, como buenos instrumentos de la actividad humana.

El director como profesionista tiene ciertos deberes que debe de cumplir; se le exige especialmente actuar de acuerdo con la moral y ética establecida. Por lo tanto debe de evitar defender causas injustas, y realizar actos que vayan en contra de la sociedad o de la dignidad de los seres humanos. Su conducta honesta, dentro y fuera del ejercicio de su profesión, le atraerá confianza y prestigio, lo cual no deja de ser un estímulo que lo impulsará en el recto ejercicio de su carrera.

III. 2 FACTOR HUMANO Y SU DESARROLLO INTEGRAL DENTRO DE LA EMPRESA

Es bien sabido, que lo más importante en cualquier empresa es el factor humano; ya que sin él no se podría realizar nada, por lo que se le tiene que prestar gran atención.

Se debe de reconocer el valor que tiene el empleado dentro de la empresa y respetar esa dignidad que posee como ser humano. Es necesario que se le proporcione las herramientas necesarias para que pueda realizar su trabajo, así

como el proporcionarle un ambiente físico, en el cual se encuentre satisfecho y motivado para trabajar.

El director debe de prestar atención a todas estas cosas, es decir, debe de proporcionarle todos los medios necesarios para que el empleado o trabajador este gratificado con su trabajo y en el lugar donde lo realiza.

La satisfacción en el trabajo se puede definir como “una actitud general del individuo hacia su trabajo. ”³ Al hablar de satisfacción en el trabajo, se está hablando de: un trabajo que les brinda la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y además le ofrezca variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones; de un sistemas de remuneración y políticas de promoción que sean justos, sin ambigüedades y acordes a sus expectativas; de un ambiente laboral que les brinda comodidad personal y les facilite un buen rendimiento; y además que el trabajo les satisfaga su necesidad de interacción social.

³ ROBBINS P., Stephen. “Comportamiento organizacional”., p. 106.

Por lo tanto, el director estará muy atento a todo lo anterior, ya que así se logrará el desempeño y rendimiento esperado por los trabajadores, logrando así el director cumplir con los objetivos principales de la empresa.

Además de todo lo anterior, es necesario hablar de el papel tan importante de la motivación dentro de la empresa. “Motivar no es más que incidir en la decisión surgente: meter en el “otro” la razones y motivos para que quiera y tienda a una determinada cosa.”⁴ Es decir hacer que mis razones y motivos sean más convincentes que los del trabajador, pero siempre de acuerdo con la recta razón.

La motivación es resultado de la interacción del individuo y la sociedad. La motivación es “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.”⁵

⁴ LLANO C., Carlos. “Análisis de la acción directiva”, p. 237.

⁵ ROBBINS P., Stephen. “Comportamiento organizacional”, p.123.

Es necesario, por tanto, que el director de la empresa dé incentivos a sus empleados, para que estén motivados y se encuentren satisfechos con su trabajo. Así el director junto con sus empleados llegarán a alcanzar las metas de la empresa y por tanto a trabajar eficazmente.

El verdadero desarrollo de la persona humana dentro de la empresa, está basado en el ejercicio de responsabilidad en el trabajo como piedra angular de un auténtico progreso social. Las condiciones para un trabajo responsable son: “competencia sana, sentimiento de ser útil, el sentimiento de ser estimado, la experiencia del éxito, una libertad suficiente para expresarse, para la búsqueda de información, para el control de las normas y de los resultados de su propio trabajo.”⁶

La empresa deberá brindar medios de capacitación y adiestramiento para elevar el nivel de conocimientos y habilidades del propio personal contribuyendo en una mejoría del nivel de vida del mismo; son indispensable la libertad, la

⁶ WOOT, Philippe. “La empresa y la ética”, p. 5.

confianza, la solidaridad, la amistad, etc., para el sano desarrollo integral de la persona dentro del ambiente de trabajo.

Es también importante observar que, si el fin de la empresa es el dinero y no el servicio, si se buscan resultados y no valores y si se ven efectos primarios y no secundarios, se provoca el egoísmo, el individualismo, donde las personas sólo velan por sus propios intereses.

Si lo que busca la empresa son el dinero, resultados y efectos primarios, se tendrá muy factiblemente un sistema inmoral, donde la satisfacción inmediata a todas las necesidades, la carencia de autodominio, ablanda a la persona a tal punto que la incapacita para obtener los medios requeridos a fin de seguir satisfaciendo tales necesidades.

La única salida a todo deseo no es la satisfacción sino también el dominio de sí mismo. La ética señala el dominio, como particularmente importante dentro del desarrollo como personas y como participantes en la sociedad.

Para que el hombre se desenvuelva como tal, necesitará dominar sus deseos inferiores en la medida en que ello sea conveniente para dar satisfacción a sus tendencias más altas.

Se puede concluir por tanto, que el factor humano es lo más importante dentro de la empresa, por lo cual merece gran atención; el director debe de hacer que sus trabajadores se sientan satisfechos en su trabajo, debe de saber contagiar a sus empleados de ese gusto por esforzarse y luchar por las metas que uno se ha propuesto alcanzar.

El director deberá por lo tanto, inclinarse por hacer que las tendencias humanas dentro de la empresa, giren en torno a la solidaridad, cordialidad, coordinación mutua, amistad, clima humano, etc.,.

Al respecto se sabe que son indispensables estas actitudes así como la práctica de las virtudes en la vida de trabajo, a continuación se aludirá a un comentario hecho por Carlos Llano:

“Parece dudoso que se pueda ser empresario sin moverse por tendencias efusivas (generosidad, compartir), ya que la virtud que caracteriza al empresario es la magnanimidad, por la que precisamente él se anima y contagia a otros para intentar logros elevados. La magnanimidad, que es justamente el afán de la empresa; y la liberalidad, que es la disposición de invertir los recursos para emprender. El acto de emprender es constitutivamente, por esencia, liberal y magnánimo.”⁷

No negamos que el empresario obtenga beneficios, éstos son imprescindibles. “La Iglesia reconoce la justa función de los beneficios, como índice de la buena marcha de la empresa. Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas debidamente. Sin embargo, los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa. Es posible que los balances económicos sean correctos y que al mismo tiempo los hombres, que constituyen el patrimonio más valioso de la empresa, sean humillados y ofendidos en su dignidad. En efecto, finalidad de la empresa, no es

⁷ LLANO C., Carlos. “El empresario y su acción”, p. 18.

simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera.”⁸

III. 3 FILOSOFÍA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

En este apartado se recordará el concepto de liderazgo, se explicará su filosofía hoy en día, y se verá como es importante el liderazgo en la acción directiva.

Según Stephen P. Robbins el liderazgo “es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas.”⁹ Se debe de tener bien claro que no todos los líderes son gerentes y, a la inversa, tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización confiera a sus gerentes ciertos derechos no garantiza que sepan dirigir bien. Por lo tanto, se debe de contar con personas con gran capacidad, para que logren bien su desempeño.

⁸ JUAN PABLO II. “Centesimus annus”, p. 70.

⁹ ROBBINS P., Stephen. “Comportamiento organizacional”, p. 244.

El liderazgo que se desarrolla en la dirección de una empresa, es decir, el liderazgo directivo, dentro de su filosofía, le concede mucha importancia a los hechos, a la sustancia estratégica de las decisiones y a la participación directa y personal del líder para guiar a su compañía a un rendimiento superior. Una administración general sobresaliente dirige a la compañía hacia metas claras, específicas e irresistibles; a estas metas se llegan por una evaluación objetiva del potencial de la compañía y un análisis de su posición competitiva.

Para lograr que la compañía dé un rendimiento excepcional, el líder tiene que ser directo, claro y vigoroso en su trato con los demás; hacer frente directamente a los conflictos internos; asumir la responsabilidad personal de las decisiones claves; desafiar las maneras habituales de operar dentro de la compañía; valerse de sistemas y estructuras para darles una orientación clara a los subalternos y asegurar mayor control sobre las operaciones de la empresa; y generar la mejor información práctica para tomar decisiones en todos los niveles de la empresa.

Según Joseph L. Badaracco y Richard R. Ellsworth, en su libro ‘El liderazgo y la lucha por la integridad’; los líderes directivos hacen tres supuestos básicos sobre las personas y las organizaciones. Primero, que las personas se motivan más por fuerzas internas que por estímulos externos. Segundo, que las organizaciones necesitan fuertes empujones hacia la coherencia. Tercero, que la coherencia y la sustancia son más importantes que el estilo. Estas tres creencias combinadas producen consecuencias de largo alcance sobre la manera de manejar las organizaciones y la forma en que deben de actuar los líderes.

A las personas de talento las motiva algo más que deseos de seguridad, poder, posición. En las empresas la satisfacción de lo logrado es la gran fuente de autorealización. ‘El impulso de realizar conduce al individuo al deseo de responsabilizarse personalmente de la toma de decisiones, y a la oportunidad de “ganar” como resultado de sus propios esfuerzos.’¹⁰

Casi todas las personas pueden hacer proezas superiores a sus expectativas ordinarias, pero para llegar a todo su potencial es necesario presionarlas,

¹⁰ BADARACCO, Joseph y ELLSWORTH, Richard. “El liderazgo y la lucha por la integridad”., p. 40.

obligarlas e inspirarlas para que logren normas cada vez más altas. La recompensa para ellas es el orgullo de lo realizado; para la empresa, un rendimiento competitivo ejemplar.

La competencia comercial debe ser una diversión para los que se entregan de lleno a ella. Los líderes demuestran la emoción de responder a los retos de la competencia externa. Creen que los demás deben compartir esa diversión y esa emoción y por lo tanto su comportamiento tiende a ser contagioso.

Cuando existe falta de liderazgo, muchas veces las empresas para vencer éste problema crean sistemas, estructuras y controles cada vez más complejos; haciendo que la empresa esté limitando la creatividad y la imaginación de sus gente.

Sin embargo, la política interna no es el resultado inevitable de la actividad organizada. Mediante la acción vigorosa y vigilante, y un fuerte ejemplo, los gerentes pueden atacar y derrotar las maniobras políticas que frustran la cooperación interna.

Los gerentes no deben adaptar su modo de liderazgo a las motivaciones de las personas que representan el común denominador de la sociedad. Si los procesos de contratación y desarrollo de personal están funcionando eficazmente, siendo deber del líder que así sea; entonces todos los niveles de la organización deben contar con personas de talento e iniciativa que quieren trabajar para esa compañía.

Es preciso tener una visión de lo que uno quiere hacer y un conjunto de metas bien expresadas. La visión del líder debe penetrar las metas y las políticas de la compañía. Las metas, basadas en realidades competitivas, deben estar estrechamente conectadas con las necesidades de los clientes y las reacciones de la competencia. La consecuencia es la concentración en objetivos estratégicos precisos que sirven al cliente, atajan las medidas de los competidores y aprovechan las oportunidades.

“Los líderes deben sembrar sus propias ideas y fomentar las ajenas.”¹¹ Es decir que el líder debe de establecer sus ideas, pero a la vez, debe de respetar y

¹¹ BADARACCO, Joseph y ELLSWORTH, Richard. “El liderazgo y la lucha por la integridad”, p. 45.

fomentar las ideas de los demás; además que el líder puede también infundir un espíritu innovador en la organización.

Para comunicar sus objetivos estratégicos en forma clara y explícitamente, los líderes deben valerse de todos los medios disponibles: la palabra, la acción, las decisiones, los sistemas y las estructuras. La participación directa y la observación entusiasta de altas normas les aclaran a los subalternos el significado del compromiso personal y las acciones deseables

Es muy importante fijar altas normas que se concentren en un solo objetivo principal, o en unos pocos objetivos para la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva. Los líderes no tienen tiempo para estar en todas las partes de su organización, pero quieren que todas sus metas sean claramente comprendidas y quieren influir en las decisiones y el comportamiento de toda la compañía.

Cuanto más precisas y enfocadas sean las metas, mayor es su poder para dirigir las acciones de los empleados, asegurar su compromiso con los objetivos

corporativos y concentrar los recursos de la empresa en alguna ventaja competitiva exclusiva y sostenible.

Los sistemas y las estructuras son mecanismos de gran importancia, ya que llevan la información y los recursos a las personas que los necesitan para tomar buenas decisiones y coordinar esfuerzos. Les dan a los líderes la información que necesitan para fijar objetivos, evaluar el rendimiento y tomar decisiones difíciles.

Las estructuras y los sistemas deben mantenerse sencillos; ya que cuanto más complejo y adornado sean, más probabilidad tienen de convertirse en un ritual vacío o en una herramienta política que impida tomar buenas decisiones.

Es importante el estimular la discusión, e incluso el conflicto acerca de la manera de alcanzar las metas de la compañía. Un intercambio de ideas es indispensable para una buena toma de decisiones y para la moral corporativa. Pero la franqueza requiere que el conflicto se tolere y aún se estimule. Mientras las discusiones sean a fondo y no provocadas por intereses personales o de las

unidades, y se presuponga un acuerdo con la visión del líder, las discrepancias y el conflicto son sanos.

Por lo tanto una de las maneras más eficaces de administrar y dirigir, lo mismo que desarrollar a los gerentes, es por medio de las relaciones de trabajo de día en día. Como mejor se aprovecha esta influencia es hablando claro y escuchando con avidez.

La comunicación directa por contacto personal le ayuda a un líder en la lucha constante por darle una dirección clara a una compañía, por fijar altas normas éticas y competitiva, y por combatir la excesiva confianza en los procedimientos operativos corrientes y las fuerzas divisivas y de inercia. La comunicación en contacto directo corre menos riesgo de ser mal interpretada que los mensajes transmitidos por conducto de sistemas o personal administrativo.

Se puede concluir, que los esfuerzos hechos día a día refuerzan los postulados básicos que se ha mencionado del liderazgo directivo. Para sobresalir, un gerente tiene que dirigir una organización de manera clara y hacia

su visión. De acuerdo con esta filosofía, “para el liderazgo se requiere, ante todo, una determinación personal inagotable y una acción personal directa.”¹²

III. 4 LIDERAZGO IMPULSADO POR VALORES

A continuación se verá como debe de ser en realidad el liderazgo directivo dentro de la empresa, es decir como el liderazgo empresarial debe de ser traducido a un liderazgo moral o impulsado por valores humanos.

El desempeño excepcional de una compañía depende en definitiva de la dedicación y la creatividad de toda la organización. No proviene sólo de la intensa dirección personal de los líderes. Aunque esos modos de ver el liderazgo realmente captan una parte de la verdad, son incompletos. Liderar significa “moldear una organización de manera tal que sus valores, normas e ideales tengan una gran atractivo para todos sus miembros, a la vez que hacen de la compañía una fuerte competidora.”¹³

¹² BADARACCO, Joseph y ELLSWORTH, Richard. “El liderazgo y la lucha por la integridad”, p. 64.

¹³ BADARACCO, Joseph y ELLSWORTH, Richard. “El liderazgo y la lucha por la integridad”, p. 68.

La actuación de un gerente ha de estar al servicio de un propósito y reflejar valores básicos que los subalternos acaten personalmente. Los empleados tienen que comprometerse con la organización más bien que con sus líderes.

Por consiguiente, son importantísimos los valores que sustentan la estrategia de la empresa y el significado que tiene para los empleados trabajar en ella. Esto no quiere decir que no se deban recalcar las cuestiones estratégicas y administrativas sustanciales; pero lo que distingue a un líder de un buen gerente profesional “es la capacidad de crear una organización que sea fuente de autorrealización e integridad personal para sus miembros.”¹⁴

La tarea principal del liderazgo es energizar a los seguidores a fin de que actúen en apoyo de propósitos corporativos, superiores y no por intereses personales. Las empresas que se fían únicamente de minuciosos sistemas de transacciones por las cuales la gente cambia tiempo y esfuerzo por dinero, seguridad y posición, no satisfacen las necesidades más hondas de los empleados.

¹⁴BADARACCO, Joseph y ELLSWORTH, Richard. “El liderazgo y la lucha por la integridad”, p. 68.

Es decir las organizaciones desempeñan un papel inmenso cuando satisfacen necesidades básicas y aspiraciones humanas. Estas necesidades no son únicamente bienestar material y seguridad económica; son también el deseo de ser creativo y de trabajar por un fin meritorio.

Así pues, el líder tiene dos responsabilidades básicas: “infundirle a la compañía propósito y valores con los cuales otras personas se puedan identificar personalmente. Y crear ambiente en el cual se estimule el personal para que enfrente los problemas con creatividad y con profunda dedicación personal.”¹⁵

Más allá de las recompensas monetarias, la posición, la seguridad y la perspectiva de progreso en la carrera, la gente valora el trabajo que le permite contribuir a un fin meritorio, que pone a prueba su creatividad y que le da el sentido de orgullo y realización. Es decir, trabajar en forma creativa por un fin meritorio les permite a las personas desarrollar su potencial y dar sentido a su vida.

¹⁵ BADARACCO, Joseph y ELLSWORTH, Richard. “El liderazgo y la lucha por la integridad”, p. 70.

Como comunidades, las organizaciones regulan la conducta de sus miembros no sólo por medio de sistemas de remuneraciones, relaciones de dependencia e intereses de las subunidades, sino también por medio de normas, valores, lealtades, aspiraciones y reglas no escritas. Los valores compartidos dan los supuestos básicos que determinan cómo ven los empleados los problemas, cómo buscan soluciones alternas y toman decisiones. De esta manera, los valores son importantísimos para orientar la conducta. Como se basan en creencias básicas acerca de la humanidad y tienen un carácter moral, excitan motivaciones humanas fundamentales. Estas motivaciones tienen mucho más poder para influir en la conducta que los sistemas y las estructuras. Finalmente, los valores producen un profundo efecto en la ejecución de la estrategia de la compañía.

El comportamiento de un líder da la tónica moral de la compañía y refuerza su propósito. Por tanto, la manera de actuar del líder es crucial e importantísimo para asegurar que las decisiones promuevan y defiendan los valores.

Aun cuando en la práctica las necesidades y los valores de los empleados pueden tomar diversas formas, todas tienen cuatro factores en común. A continuación se verán estos cuatro supuestos, que son tomados según Joseph Badaracco y Richard Ellsworth ¹⁶: Primero, los empleados valoran una paga justa y niveles aceptables de seguridad, que las compañías tienen que darles. Segundo, quieren sentirse orgullosos de su trabajo. En particular, valoran el trabajo que da por resultado productos y servicios sobresalientes. También aprecian el trabajo que les ayuda a desarrollar sus habilidades, que los estimula plenamente y que realizan en equipo con otros a quienes quieren, respetan y en quienes confían, y que implica tratar a los demás con equidad y honradez.

Tercero, quieren dejar su sello personal en lo que hacen, y desarrollar más su propio potencial. Cuarto, quieren que sus esfuerzos contribuyan a realizar un propósito meritorio, y saber que dichos esfuerzos han sido decisivos.

Estos valores fijan ideales de honradez, equidad, libertad individual y responsabilidad recíproca en las relaciones humanas; recalcan además, que la

¹⁶ BADARACCO, Joseph y ELLSWORTH, Richard. "El liderazgo y la lucha por la integridad" .. p. 75.

finalidad de la vida y el trabajo va más allá de las recompensas materiales y los placeres personales.

Los valores institucionalizados producen un efecto tan grande en el rendimiento económico; ya que estos valores y creencias se incorporan en el trabajo, intensifican la dedicación de los empleados, su entusiasmo y empuje, y hacen que la compañía sea un competidor mucho más fuerte. Los valores compartidos les brindan a los trabajadores incentivo para trabajar más horas y hacer un trabajo más arduo y cuidadoso. Cuando los empleados están al servicio de un propósito creativo y digno de esfuerzo, se aplican intensamente a satisfacer las necesidades de los clientes, haciendo una base sólida de la ventaja competitiva.

Los valores compartidos llevan a una creatividad y a una innovación mucho mayores, haciendo que haya un más profundo compromiso personal y comprometiendo más la personalidad y la vida de las personas en su trabajo.

Si se aceptan amplia y genuinamente en una organización valores tales como la confianza, la justicia y el respeto por el individuo, éstos mejoran grandemente la calidad y la precisión de las comunicaciones, la administración para evaluar al personal y los proyectos.

La dedicación de un líder a los valores y al propósito de una compañía tienen que ser evidentes en todo lo que él hace. El líder tiene que darles ejemplo a los demás exigiendo las más altas normas de integridad, y siendo congruente de palabra y de obra en todo lo que atañe a los valores de la compañía.

Dentro de la empresa, es de suma importancia que el líder junto con sus ayudantes, hagan una buena fijación de metas, haciendo una excelente jerarquización de ellas, tomando en cuenta los valores de la empresa; además es muy importante que se declare desde un principio el propósito a seguir para que así todos sepan hacia donde se dirige la empresa. Si no existe una fuerte comunicación de las metas y el propósito, se dará la impresión, por lo menos, de que la administración no está dedicada a ellas, y esto es un grave error en la administración de la compañía por parte del líder.

Si se habla de sistemas y estructuras, éstos son secundarios con respecto a los valores, los cuales en sí mismos son una fuente poderosa de control que reduce la necesidad de sistemas formales. Además, la forma en que se manejen los sistemas y las estructuras puede reforzar o debilitar los valores claves, y determina, por consiguiente, el grado en que los empleados satisfacen una serie de importantes necesidades personales.

Muchas decisiones difíciles implican juicios valorativos. Si los empleados comparten valores, sus decisiones tienen mayores probabilidades de reflejar la dirección que desea la alta administración. Las personas que comparten valores y propósitos comunes sienten menos conflicto entre sus intereses personales y los de la empresa. En consecuencia los gerentes necesitan menos sistemas y estructuras de dependencia para supervisar a los demás.

Por los diversos intereses de las personas y las entidades a quienes sirve una compañía, y por la competición y el desacuerdo entre las personas y las unidades dentro de la compañía misma, el conflicto es inevitable. Por lo tanto, la

preocupación dominante del líder tiene que ser que la solución del conflicto refuerce los valores críticos de la compañía.

Hoy en día, los líderes buscan oportunidades de fomentar valores y defenderlos, para lo cual desarrollan una amplia serie de relaciones informales con los demás. Estos contactos personales informales son oportunidades para recordarles a otros la amplia visión de una compañía, infundir los valores y evaluar el grado en que los valores claves influyen en realidad en las decisiones y en el pensamiento de los demás.

Es necesario, para lograr el éxito de la compañía, que los demás miembros de un alto equipo administrativo compartan la dedicación y las creencias de un líder; para que así juntos, alcancen las metas y propósitos de la empresa.

Se puede concluir que, cuando las acciones del líder tiene éxito para institucionalizar los valores en una compañía, la organización se convierte en el foco de lealtad, en lugar del líder. Los subalternos tienen la sensación de que las realizaciones se les deben a ellos mismos. Como lo dijo el antiguo filósofo

chino Lao-tse: “Para dirigir a la gente, marcha detrás de ella. Los mejores conductores son aquéllos cuya existencia la gente no nota. Cuando queda terminado el trabajo del mejor líder, la gente dice: ¡Nosotros mismos lo hicimos!”

En el último capítulo se comenzará a tratar la función del director dentro de la empresa; se realizará un análisis fundamental sobre la decisión directiva; se hablará de los hábitos y virtudes necesarios para el éxito de la dirección, etc.

Inclusive se tratará de contemplar la responsabilidad que tiene la empresa y el director frente a la sociedad; es decir, la necesidad y el deber de crear una situación donde nos beneficiemos todos, alcanzando el bien común. Entendiendo, como bien común: “El conjunto organizado de condiciones sociales por las que el hombre puede alcanzar su destino natural y espiritual.”¹⁷

¹⁷ GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. “La ciencia de la administración”., p.77.

46272

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAPÍTULO IV

“EXCELENCIA DIRECTIVA”

En el capítulo anterior se hizo una relación de la ética con la excelencia; se habló de la ética profesional del director, del factor humano, del liderazgo impulsado por valores, etc.

En el presente capítulo se concluirá y finalizará, aplicando todo lo que hasta aquí se ha visto, para hablar de la excelencia en la dirección. En el primer apartado se verán los aspectos necesarios para el logro de la excelencia directiva; donde se comentarán varios puntos importantes sobre el actuar humano. Aspectos que se conocen, pero no se han razonado, no se les ha dado la importancia adecuada, ni se han llevado a la práctica.

En el segundo apartado se realizará un análisis fundamental de la acción directiva; donde se explicará a fondo todo lo referente a la decisión, se explicará la importancia de los valores personales en la decisión, los peligros que se corren al tomar una decisión, la firmeza de la decisión, y la decisión como pacto.

En el tercer apartado se verán los hábitos y virtudes necesarios para lograr el éxito; se hablará de los hábitos de la gente que define Stephen Covey en su

libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, y se explicarán las cuatro virtudes cardinales: la prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

Y por último, se hablará en el cuarto apartado, de las responsabilidad social del director de empresas; es decir de la responsabilidad que tiene el director de lograr el bien común. Es necesario que en este apartado se tenga presente el contenido de los apartados anteriores, para que así se vea la necesidad de la ética y excelencia directiva frente a la crisis empresarial; y por tanto entender cual es la responsabilidad el director hoy en día.

IV. 1 ASPECTOS NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LA EXCELENCIA DIRECTIVA

En este apartado se tratará de desarrollar los aspectos más importantes, que son necesarios para que el director de empresas alcance su excelencia, en la realización de sus actividades, y, a la vez, su excelencia como ser humano.

Para empezar a hondear el tema, se va a fundamentar en los 8 atributos característicos de las empresas sobresalientes según Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr.¹:

1. Énfasis en la acción, en sacar adelante las cosas. Es decir, todas las personas que integran una empresa, deben de tener siempre presente el sacar adelante las cosas y siempre bien hechas, para que así con la colaboración de todos se logre alcanzar los propósitos de la empresa.

2. Cercanía al cliente. Es decir, aprender de las personas a quienes se les sirve. Es muy importante el saber escuchar al cliente con atención, saber cuales son sus necesidades y deseos, para que así, se sienta satisfecho. Nunca se debe perder de vista, el seguir ofreciendo; calidad, servicio y confiabilidad, ya que así se logrará la excelencia.

3. Autonomía e iniciativa. Las empresas innovadoras mantienen muchos líderes e innovadores en toda su organización. Es decir, es muy importante, que

¹ PETERS J. Thomas y WATERMAN H. Robert. "En busca de la excelencia", pp. 39-41.

las empresas cuenten con personas con gran capacidad de iniciativa y que no tengan miedo al fracaso, ya que de esto se logrará la excelencia en sus acciones.

4. Productividad contando con las personas. Las empresas sobresalientes tratan al personal subordinado como fuente fundamental de calidad y aumento de la productividad. Es decir, se debe de respetar al individuo y a su dignidad; a cada trabajador se le debe de considerar una fuente de ideas y no solamente un par de manos. Es muy importante, para alcanzar el éxito, el crear un ambiente cordial y familiar en la empresa, tratar siempre bien a los trabajadores, tomándolos en cuenta, para que así todos se sientan cómodos al trabajar y cumplan sus metas individuales.

5. Manos a la obra eficazmente. Thomas Watson Jr., dijo que “los logros de una organización tienen mucho más que ver con su ideario básico que con sus recursos tecnológicos o económicos, su estructura organizativa, sus dotes de innovación o su sentido de la oportunidad.” Es decir, el ponerse a trabajar siempre teniendo en mente, que se va a realizar bien y de la mejor manera posible.

6. Zapatero a tus zapatos. Robert W. Johnson, antiguo presidente de Johnson & Johnson, lo expresó así: “Nunca adquieras una empresa que no sepas dirigir.” Es decir, que siempre debes de realizar, aquello que sabes, para que así sepas como llevarlo a cabo y lo realices de la mejor manera posible, ya que conoces todo lo referente a ello.

7. Estructuras sencillas, staff reducido. Las formas y sistemas estructurales de las empresas sobresalientes son maravillosamente simples. Es decir, no es necesario sistemas o estructuras complicados, ya que como su nombre lo indican, complican más de lo necesario la actividad de la empresa.

8. Estira y afloja simultáneo. Las empresas sobresalientes están centralizadas y descentralizadas a la vez. En su mayor parte, han llevado la autonomía al nivel de los puestos de trabajo o de equipo de desarrollo de productos. Por otra parte, son centralistas fanáticas para unos cuantos valores esenciales que tienen en mucha estima. Es decir, que se debe de saber cuando es necesario ser más flexible en algunos casos y cuando no.

La mayoría de estos ocho atributos no son sorprendentes. Pero como dice Rene McPherson: “Casi todo el mundo está de acuerdo en que las personas son nuestro activo más importante.” Por esto, es por lo que se le debe de dar toda la atención posible, respetar su dignidad, y tratarla bien, para que se sienta estimulada al realizar sus actividades y así junto con todas se alcancen los fines de la empresa.

Es muy importante el estar atento a lo que pasa a nuestro alrededor; la empresa debe de estar centrada en las oportunidades, ya que las oportunidades sólo pasan una vez por la vida y hay que tomarlas. El mundo está en un continuo cambio, por lo que la empresa debe de saber adaptarse a las necesidades que exige ese cambio. Esto significa que “la empresa, en su interior, en sus objetivos, estrategias y organización, debe de ser cada vez más flexible.”² Sólo sobreviven y progresan las empresas que tienen estructuras humanas adaptables, a las nuevas oportunidades derivadas de circunstancias nuevas.

² LLANO C., Carlos. “Análisis de la acción directiva”. p. 11.

Flexibilidad para la empresa significaría adoptar este principio de acción: las personas no deben hacer las cosas como yo quiero, sino lograr lo que quiero que logren. Una condición necesaria para el logro de una empresa ágil y flexible es el modo como crecen en ella los individuos que la componen, es decir, la forma en como la empresa les permite a los individuos realizarse como seres humanos.

Es muy importante que la empresa, cuente con personas con gran capacidad directiva; es decir, capacidad para diagnosticar oportunidades, para valorar el alcance de los propios recursos, para fijar objetivos realistas, para la visión a largo plazo, afán de logro, para el sentido creativo del trabajo, para poder trabajar en equipo, etc. Ya que con esto la empresa podrá realizar su finalidad principal.

Para alcanzar el éxito en la empresa, es necesario que, se tenga un espíritu de trabajo en equipo; es decir, que todos los miembros de la empresa, desde los puestos más bajos hasta los más altos, siempre trabajen con un espíritu de unidad, de logro, donde todos se sientan como en familia, para que así puedan dirigirse hacia el mismo camino y, se logre la finalidad de la empresa.

Es muy importante también, que en la empresa exista una buena comunicación; comunicación tanto ascendente como descendente, para que así siempre se sepan todos los problemas o necesidades y se puedan resolver a tiempo. Además que, también exista buena comunicación para que todos sepan cuales son los propósitos, objetivos, misión, etc.. de la empresa y sepan hacia donde se deben de dirigir.

Es muy importante siempre tener una buena cara para los demás, darles una sonrisa, hacerles agradable el día. La sonrisa hace más amigos y más agradable la vida, que el entrecejo fruncido.

Se debe de ser objetivo, y aceptar que en la realidad siempre van a existir conflictos o problemas; pero eso no debe de ser alarmante. Hay que saber transformar los problemas en oportunidades, siempre verlo como algo positivo que va a servir para mejorar y madurar, y sobre todo para tomar más experiencia y así poder evitar los posibles problemas que se puedan presentar en el futuro. La mente humana puede lograr todo lo que se concibe y se cree.

Por lo tanto, se puede concluir este apartado, que para alcanzar la excelencia directiva, es necesario el tener un espíritu de trabajo en equipo, afán de logro, espíritu de lucha, tomar las oportunidades que se nos presenten, ser flexible, ser innovador, ser creativo, tener una buena comunicación, transformar los problemas en oportunidades, ser justo, ser honesto, ser leal, ser sereno, etc.; en fin como dicen los dichos: “nunca hacer aquello que no nos gustaría que nos hicieran” y “ponerte siempre en el lugar del otro”.

IV. 2 ANÁLISIS FUNDAMENTALES SOBRE LA DECISIÓN DIRECTIVA

En la parte anterior se explicó las dimensiones de la dirección, tanto estratégica, ejecutiva, como de liderazgo; estas dimensiones son necesarias tomarlas en cuenta para analizar la toma de decisiones que realiza el directivo, y que a continuación se analizarán.

Los directivos de las organizaciones realizan sus diversas actividades tomando las decisiones que consideran oportunas en cada momento. Esos

directivos siempre son personas concretas, y por lo tanto, hemos de distinguir entre las decisiones que tomen para resolver problemas personales, de las que tomen como directivos, para resolver problemas de la empresa.

Se debe tener bien claro, que en la decisión directiva tienen que intervenir, a fuerzas, determinados valores personales. La decisión directiva no es sólo un cometido científico que, por serlo, como quería Max Weber, debería partir de un conocimiento exento de valoraciones. Se sabe de antemano, por tanto, que “en la decisión directiva han de intervenir necesariamente factores subjetivos de toda índole, propios del sujeto, y no derivados sólo del objeto de la decisión”³.

Es necesario definir lo que es el sujeto de la decisión, y el objeto de la decisión; el sujeto es cualquier persona individual como el conjunto de personas que tomen la decisión, el objeto es el contenido de la decisión misma. Por lo tanto el sujeto y el objeto no pueden separarse, ya que toda decisión no sólo proviene, sino que afecta al sujeto que decide.

³ LLANO C., Carlos. “Análisis de la acción directiva”. p. 119.

La decisión directiva, es una decisión personal, por lo que es de suma importancia que el director esté formado íntegramente de valores morales, ya que estos afectan directamente en la acción directiva, y serán los que conduzcan o no al buen funcionamiento de la empresa.⁴

Uno de los deberes fundamentales del hombre que toma decisiones directivas es, en primer lugar, el de reflexionar sobre su propio sentido de la vida, que influye en las decisiones que toma de las realidades. Por lo tanto los distintos cursos de acción que decide el directivo, son un reflejo de las diferentes prioridades que otorgue a determinados valores.

Por lo tanto se puede concluir que la vida personal y espiritual del hombre afecta a las decisiones directivas que él tome, pues éstas se encuentran inseparablemente unidas a las circunstancias concretas que rodean su acción.

La decisión “debe de estar condicionada, por la realidad de la oportunidad y por la conexión de ésta con el objetivo fijado”⁵. La decisión para ser racional

⁴ Más adelante se hablará de los valores y hábitos de mayor importancia que el director debe de tener.

⁵ LLANO C., Carlos. “Análisis de la acción directiva”. p. 122.

debe de ser serena, y para esto, no debe de estar afectada por el modo de sentir del decisor, es decir que tenga prisa, que esté de mal humor, que se sienta mal, etc; y por lo tanto se requiere de un autodomínio, de una educación de sí mismo, es decir se requerirá de una fortaleza de la voluntad para poder tomar la decisión en forma serena.

Es de suma importancia que la decisión lleve consigo misma una firmeza, es decir una decisión en la que en su ejecución sea constante, sea continua, ya que si no, no se llevarán a cabo los objetivos de la empresa. De antemano se debe reconocer que en la decisión, tal ejecución llevará consigo obstáculos, pero como buenos directivos, con las capacidades se puede llevar a cabo tal decisión en forma continua.

Los actos de la ejecución pueden, no alcanzar el objetivo establecido por tres razones, que las establece Carlos Ilano:

- 1) Por que la oportunidad en base a la cual el objetivo fue configurado no era real, es decir que hubo falta de objetividad al realizar el diagnóstico para la toma de decisiones.

2) Porque el objetivo no corresponde a la oportunidad real detectada, es decir que hubo falta de racionalidad en la decisión.

3) Por inconstancia, es decir, falta de firmeza en la decisión, ausencia de decisión continuada.

El perfeccionamiento de la dirección, por lo tanto, requiere ejercitarse en estas tres posibles causas de su deficiencia. “Las deficiencias de la acción directiva tiene su origen más en la inconstancia de la voluntad que en la carencia de objetividad o en la perversión del raciocinio deliberatorio.”⁶. Lo anterior quiere decir, que es más útil para la decisión directiva, el contar con un fortalecimiento de la voluntad que el desarrollo de las capacidades intelectuales y racionales; ya que con esto se llevará a cabo la acción de la decisión, que será necesaria para el logro de los objetivos.

La decisión que se toma se debe de ver como un pacto. La firmeza de la decisión depende de la capacidad de compromiso; es decir compromiso que

⁶ LLANO C., Carlos. “Análisis de la acción directiva”. p. 126.

traerá, tanto lo que implica el alcanzar el objetivo, como lo que exige el mismo.

La decisión es pues, un pacto por el cual te comprometes a considerar como único el objetivo decidido, sin permitirme el alcanzar otros objetivos que impida el logro de aquél que decidí.

El decidir no es simplemente una descarga de energía de acción: es también, una contención de otras energías posibles; es decir el pacto es también un pacto de renunciaciones.

Por lo tanto en la estructura de la decisión se involucra la objetividad, la fidelidad y el pacto, que son necesarios para que exista una firmeza en la decisión directiva y por lo tanto se alcancen los fines planeados.

Muchos de los llamados hombres de decisión sólo cuentan con la capacidad de decidir y carecen de la capacidad de contenerse o limitarse frente a lo no decidido, resultando, por ello, ineptos para un trabajo que necesita de la colaboración con otros. Pues el trabajo organizado, no puede darse sin que

exista también un pacto, es decir, un compromiso entre quienes deben alcanzar lo decidido.

Por lo tanto se puede concluir, que “la ejecución de lo decidido, el ejercicio mismo de la acción, que orienta a otros hacia el objetivo, tiene su base no sólo fundamental, sino única e insustituible, en la decisión cuya firmeza se asienta en el pacto personal con el que contraigo un compromiso de mí mismo respecto al objeto de mi decisión, y con respecto a la decisión misma.”⁷

IV. 3 HÁBITOS Y VIRTUDES NECESARIOS PARA TENER ÉXITO EN LA DIRECCIÓN

En este apartado se verán los principales hábitos y virtudes que debe de tener cualquier persona para el desempeño de sus labores diarias, no solamente para los directores, sino para cualquier persona que esté consciente de que todo su actuar debe de estar basado en ciertas virtudes y hábitos para poder alcanzar su fin para el cual fue creado.

⁷ LLANO C., Carlos. “Análisis de la acción directiva”. p. 128.

Por lo tanto para alcanzar la excelencia en nuestro actuar debemos de contar con ciertos hábitos o virtudes, los cuales debemos día a día, seguir desarrollándolos. Como dijo Aristóteles “Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.”⁸

Básicamente, nuestro carácter está compuesto por nuestros hábitos. “Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosecha un hábito. Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino”, dice el proverbio.

Los hábitos son unos factores muy importantes en la vida; ya que expresan el carácter y determinan la efectividad o ineffectividad.

Se define el concepto de hábito, según Stephen Covey, como “una intersección de conocimiento, capacidad y deseo. El conocimiento es el paradigma teórico, el qué hacer y el por qué, la capacidad es el cómo hacer. Y el deseo es la motivación, el querer hacer.”⁹

⁸ Cfr. STEPHEN R. Covey. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. P. 58.
⁹ STEPHEN R. Covey. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. pp. 59-60.

Se verá a continuación los 7 hábitos definidos por Stephen Covey. Son hábitos de efectividad, ya que se basan en un “paradigma de la efectividad” que está en armonía con una ley natural.

El primer hábito, es el hábito de la proactividad, el cual da la libertad para poder escoger la respuesta a los estímulos del medio ambiente. Es decir da la facultad de actuar con responsabilidad, de acuerdo con los principios y valores. Este hábito es el que hace que el ser humano se distinga del reino animal; en esencia, es lo que lo hace humano y le permite afirmar que es el arquitecto de su propio destino.

El segundo hábito, es el comenzar con un fin en la mente. Es el que hace que la vida tenga una razón de ser, pues la creación de una visión de lo que se quiere lograr permite que las acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo para la vida. Es decir ser eficientes en el desarrollo del liderazgo personal.

El tercer hábito, es el de poner primero lo primero. Este es muy importante, ya que le permite al hombre liberarse de la tiranía de lo urgente para dedicar el tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a la vida, y por lo tanto no perder el tiempo en cosas innecesarias. Este hábito es la disciplina de llevar a cabo lo importante; es decir llevar una administración personal eficiente.

El cuarto hábito, es el pensar en ganar/ ganar. Este hábito permite desarrollar una mentalidad triunfadora, una mentalidad de abundancia material y espiritual. Permite establecer el balance entre los objetivos y los objetivos de los demás, logrando el bien común. Al actuar se debe de considerar siempre a los demás y no actuar para el propio beneficio; sino siempre buscar el beneficio mutuo.

El quinto hábito, es el buscar comprender primero y después ser comprendidos. Este hábito es la esencia del respeto a los demás. “La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos

los seres humanos.”¹⁰ Este hábito es muy importante para las relaciones humanas efectivas y da la posibilidad de llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar. Es un hábito que fomenta la comunicación efectiva.

El sexto hábito, es el de sinergizar. “Es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad.”¹¹ El logro del trabajo en equipo y la innovación son el resultado de éste hábito. De ahí la importancia de trabajar siempre en conjunto, ya que la síntesis de las ideas de todos, produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. Este es el hábito de la interdependencia.

Por último, el séptimo hábito, es el de afilar la tierra. Es decir, es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite ser efectivos en los diferentes papeles que desempeñamos en nuestra vida. Es el hábito de la mejora continua; es decir, nunca quedarnos en donde estamos, siendo conformistas, sino que día a día tener un espíritu de lucha constante para mejorar y lograr los retos que nos proponamos.

¹⁰ STEPHEN R. Covey. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. p. 5.

¹¹ STEPHEN R. Covey. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. p. 5.

Las personas que desarrollen estos hábitos, serán las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal, y sobre todo del directivo, constituyen la base para la efectividad organizacional.

Ahora se hablará de las virtudes humanas necesarias para alcanzar la excelencia directiva. La ética como se explicó en el primer capítulo, le ayuda al hombre indicándole lo que está bien y lo que está mal al momento de actuar, así busca el buen obrar humano. Y este buen obrar humano se encuentra fundamentado en la práctica de las virtudes como medio de cumplir la norma moral natural.

“Por eso la adquisición de una virtud, supone siempre para el hombre un progreso en su perfección personal. Es la virtud la que hace al hombre: ser hombre, en consecuencia, significa ser virtuoso. La virtud moral, que perfecciona al hombre, se convierte así en cierto modo en el fin de la vida humana.”¹²

¹² PELÁEZ, Miguel Ángel. “Ética, profesión y virtud”. pp. 13-14.

La virtud perfecciona en cada hombre su capacidad operativa de hacer el bien; si no sirviera a un fin bueno perdería su connotación de hábito bueno. La virtud es un hábito: “El hábito, es la cualidad estable de las potencias que las dispone para obrar fácil, pronta y deleitablemente. (El hábito bueno es una virtud, el hábito malo es un vicio).”¹³

Las virtudes morales se adquieren con libertad de la persona, y se definirán de esta forma: “Las virtudes morales tienen como objeto inmediato y directo la honestidad de los actos humanos. Regulan toda la vida moral del hombre, poniendo orden en su entendimiento, voluntad y pasiones.”¹⁴

La vida de empresa es el ámbito del trabajo profesional de la mayoría de las personas de una sociedad determinada. El uso humano de la propia persona tiene ahí su escenario continuo y habitual. De ahí la importancia de que ese ámbito se distinga por su calificación ética positiva.

¹³ ROYO MARÍN, Antonio. “Teología moral para seglares”. p. 173.

¹⁴ ROYO MARÍN, Antonio. “Teología moral para seglares”. p. 177.

Las virtudes, siendo accesibles a todos, acotan distancias y eliminan conflictos entre grupos sociales y categorías profesionales. Nada impide que uno sea virtuoso.

La ética de las virtudes se opone a la ética de la codicia y del placer, no a la ética de la felicidad y de la realización personal. El reconocimiento o el prestigio de cualquier persona o corporación profesional no pueden sino provenir de la práctica de las virtudes. La virtud hace rendir al máximo la inteligencia y la voluntad que reúnen y ordenan, ennobleciendo, los impulsos de las pasiones.

Ahora se hablará de cuatro virtudes cardinales sobre las cuales se apoya toda la vida moral, y que son necesarias desarrollarlas para actuar en forma correcta y alcanzar la excelencia.

La primera es la virtud de la prudencia. Las cualidades propias de un profesionalista prudente son: cordura, doctrina, equilibrio interior, medida, imparcialidad y equidad al juzgar y al considerar los problemas y situaciones, al

resolverlos y al dar consejos: capacidad, pues de tomar decisiones sensatas y oportunas.

Se hablará más de esta virtud; ya que es la virtud más importante que debe de vivir el dirigente, para poder dirigir con eficiencia a los grupos humanos.

La preeminencia de la prudencia en la actuación del bien moral, del buen hacer profesional, es subrayada por Santo Tomás de Aquino cuando la denomina madre de las otras virtudes, manantial de todo bien. “La prudencia perfecciona la rectitud impulsiva e instintiva del obrar (de tal modo que el obrar se eleva entonces a la categoría racional).”¹⁵

La prudencia es una gran virtud que tiene por objeto dictarnos lo que tenemos que hacer en cada caso particular. La definición clásica de la prudencia es la siguiente: “Como virtud natural adquirida fue definida la prudencia por Aristóteles como: la recta razón en el obrar.”¹⁶

¹⁵ DE AQUINO, Santo Tomás. “Suma teológica”. II-II, q. 166, art. 2 ad 1.

¹⁶ ROYO MARÍN, Antonio. “Teología moral para seglares”. p. 352.

Según Guzmán Valdivia, “la prudencia es el saber aplicar las normas científicas y las reglas técnicas a los casos particulares, concretísimos, que el dirigente se le presentan en su actuación personal.”¹⁷

“La prudencia administrativa es el acto verdaderamente vital y creador de la dirección y creador de la dirección, por el que la ciencia y el arte se incrustan en la existencia concreta de esa ciencia y el arte se incrustan en la existencia concreta de esa aventura humana de llevar y dejarse llevar, de ir, de ir hacia lo que todavía no es pero que habrá de ser si la dirección es eficaz.”¹⁸

Todo es cuestión de habilidad personal, de talento y sensibilidad para entender los hechos concretos y reaccionar ante ellos. La ciencia se enseña, el arte se practica, pero la prudencia se vive.

La eficacia de la dirección, depende de la articulación que se alcance de los planes personales de vida de los hombres que integran el grupo sobre el que la propia dirección se ejerce, con los planes que el grupo como tal ha de realizar.

¹⁷ GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. “La dirección de grupos humanos”. p. 118.

¹⁸ GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. “La dirección de grupos humanos”. p. 119.

Lo único que “opera”, con eficacia ejemplar, es la prudencia intuitiva de los dirigentes. Su “sentido” de la coordinación, su habilidad en el trato, su ecuanimidad, su “sentimiento” de lo justo, su experiencia en la vida, son algunas de la cualidades que han logrado lo que bien puede calificarse como un éxito prodigioso.

Al hablar de la prudencia del dirigente; la prudencia se puede definir como la virtud de carácter intelectual por la que el hombre logra la aplicación más eficaz de las normas de conducta a los casos particulares en los que debe obrar para alcanzar determinados fines, o también, la habilidad para lograr la mayor eficacia de los medios en orden a la consecución del bien, reconoceremos sin dificultad lo que la Administración bien entendida, exige de la labor de los dirigentes. Esto es precisamente lo mismo que manda la virtud de la prudencia.”¹⁹

La prudencia se divide en dos clases, la de carácter personal que se refiere a la conducta del dirigente en su propia actuación, y la de carácter social que atañe a la conducta de otros, es decir, a la actuación de lo que son dirigidos. Por

¹⁹ GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. “La dirección de grupos humanos”. p. 227.

lo tanto, la dirección social compromete la conducta de quien dirige y de aquéllos a quienes se dirige.

La segunda es la virtud de la justicia, madre de la vida empresarial. Las dimensiones de la justicia y su relación tan importante con los negocios y con la sociedad en general es lo que se va a tratar de explicar a continuación.

Joaquín Azpiazu menciona lo siguiente acerca de la importancia de la virtud de la justicia: “Las virtudes principales del hombre de negocios son dos, o por lo menos, a dos se reducen, a saber: la justicia y la caridad. En los negocios, en los salarios, en las ventas, tropezará el hombre privado, necesariamente, con la justicia o la injusticia; como el hombre público tropezará también, aunque en otra forma, con la justicia o injusticias de los cargos que distribuye o de las penas que irroga.”²⁰

En su definición clásica, la justicia es la voluntad constante y perpetua de dar a cada uno lo que le corresponde estrictamente. “La justicia, es, entre las

²⁰ AZPIAZU, Joaquín. “La moral del hombre de negocios”. pp. 14 -15.

virtudes, la única que parece consistir en el bien ajeno, porque se refiere a los otros, hace en efecto, lo que conviene a otro, sea este gobernante o compañero.”

21

Por lo tanto, la justicia tiene una gran importancia y es de absoluta necesidad en el orden individual como en el social. Pone orden y perfección en las relaciones con el prójimo, hace que se respeten mutuamente los derechos; prohíbe el fraude y el engaño; prescribe la sencillez, veracidad y mutua gratitud; regula las relaciones de los individuos particulares entre sí, de cada uno con la sociedad y de la sociedad con los individuos. Pone orden en todas las cosas y, por consiguiente, trae consigo la paz y el bienestar de todos, ya que la paz no es otra cosa que la tranquilidad del orden.

La tercera virtud es la fortaleza, necesaria para emprender. La fortaleza o firmeza es la virtud que facilita resolver las cuestiones difíciles y permite estar en lo que hay que estar para poner los medios adecuados al fin: la resolución de los problemas.

²¹ ARISTÓTELES, “Ética a Nicomaco”. p. 72.

Siguiendo la definición clásica de la fortaleza anotaremos lo siguiente: “virtud cardinal que enardece el apetito irascible y la voluntad para que no desistan de conseguir el bien arduo y difícil ni siquiera por el máximo peligro de la vida corporal.”²²

Los actos de la virtud de la fortaleza son, principalmente, dos: primero, resistir, es decir, sostener la dificultad, tomándola a pulso; después, atacar, afrontar el obstáculo, disponiendo los medios necesarios para superarlo. Aquí se puede hablar también de otras virtudes; como la paciencia, la perseverancia y la constancia.

Por último, se va a hablar de la cuarta virtud; la virtud de la templanza, que es moderadora de los actos humanos. Es decir, esta virtud tiene por objeto la moderación en los actos del propio individuo. Modera la inclinación hacia los placeres sensibles.

²² ROYO MARÍN, Antonio. “Teología moral para seglares”. p. 357.

La templanza lleva consigo unas partes integrales que la ayudan en su ejercicio, como son la vergüenza, que es cierta pasión laudable que hace temer la infamia y confusión que se sigue de alguna acción torpe. Y la honestidad que es el amor al decoro que proviene de la práctica de la virtud. Coincide propiamente con lo honesto y lo espiritualmente decoroso.

Dentro de la templanza se encuentra la virtud de la humildad, la cual en la vida de negocios es el principio inseparable para que se puedan dar buenas relaciones sociales, que estén dentro de los límites que marca lo ético.

Una persona enriquecida de virtudes morales tendrá facilitado el camino dentro de los límites de las circunstancias y de sus talentos de un progresivo mejoramiento técnico-profesional. Las virtudes morales influyen notablemente en el desarrollo de la actividad profesional, favoreciendo el esfuerzo por conseguir la competencia que a cada uno corresponda. La misma perfección del trabajo humano exige, junto a los hábitos técnicos, artísticos, científicos, la posesión de las virtudes morales.

En conclusión se puede decir, que, la práctica profesional, el prestigio mismo de los empresarios, así como las habilidades técnicas y físicas de cualquier individuo se han adquirido a base de constancia, de esfuerzo, perseverancia, de decisiones acertadas, de ánimo emprendedor, de ser positivos, de ser prudentes y moderados al actuar, de ser serenos, en una palabra, las grandes empresas, los grandes proyectos, los grandes ideales no pueden conseguirse si no es a través de la práctica de las virtudes, virtudes morales, civiles o cardinales, como se les quiera llamar, sin ellas el logro de lo que se decidió prudentemente hacer, es, imposible.

IV. 4 RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL DIRECTOR DE EMPRESA

En este apartado se hablará de la importancia que tiene el director, para que la empresa cumpla su responsabilidad ante la sociedad, y cual es esta responsabilidad que toda empresa está obligada a realizar.

Para fundamentar este tema, es importante hacer mención de lo que la Doctrina Social de la Iglesia ha estado diciendo al respecto. Esta doctrina ha recordado incesantemente los deberes y derechos de los hombres, los de las instituciones que ellos forman y los del estado. Ha insistido en el derecho a la propiedad privada y en el deber de llevar a cabo una cooperación social que, basándose en la obligación de cada miembro de la sociedad de cumplir con su función social, garantice el esfuerzo de todos por cumplir con la exigencia de la primacía del bien común. Ha insistido en el derecho y deber de la iniciativa privada, y en el deber y derecho de actuar subsidiariamente en la resolución de las necesidades de la sociedad.

Punto importantísimo para el tema que se ocupa, es que la aplicación de estos postulados conduce a la resolución de los problemas, que el quehacer de las empresas puede originar, mediante la cooperación, es decir, mediante la armonización de intereses de todas las partes. Armonía que resulta siempre posible si se conocen los derechos y deberes, las prioridades en los mismos según la naturaleza del hombre.

La concepción del hombre y de la sociedad, de la que se parte, es la concepción cristiana de la vida. La sociedad “es la unión de los hombres para ayudarse mutuamente en la consecución del ser plenamente humano exigido por los fines existenciales.”²³

La función social de la empresa, sus objetivos genéricos consisten en: “dar servicio o bienes-servicios y lograr un incremento del valor económico en un mercado libre que debe ser suficiente, por lo menos a largo plazo: a) para satisfacer a todos los hombres de la empresa con una determinada cantidad de bienes económicos; b) para satisfacer los instrumentos; c) para que la empresa pueda hacer la inversión prevista para garantizar su evolución a largo plazo y para realizar inversiones sociales, es decir, inversiones derivadas de las obligaciones de la empresa hacia la sociedad en la cual vive.”²⁴

La empresa tiene una naturaleza peculiar, adecuada para el cumplimiento de su función social. Naturaleza que puede enfocarse como la integración de múltiples procesos; procesos, en unos casos de características muy técnicas como

²³ Concilio Vaticano II, *Gaudium et spes*, 1965, punto 64.

²⁴ VALERO, Antonio. “Estructura de empresa”, p. 357.

el de sus operaciones básicas de producción y, en otros casos, de naturaleza política como el proceso de dirección.

La empresa, como toda institución intermedia de la sociedad, tiene la finalidad de colaborar al perfeccionamiento del bien común. Es imprescindible para entender la responsabilidad social, comprender a fondo en qué consiste el bien común, cuál es el significado de este concepto: “El bien común se define como el conjunto de condiciones de la vida social, que hacen posible a los hombres su más rápido y completo perfeccionamiento.”²⁵

Ahora se presentarán las características o rasgos distintivos del bien común, según Guzmán Valdivia en su libro “El conocimiento de lo social”²⁶ :

1. Universalidad. El bien común es universal: porque “nada de lo que es humano le es extraño: comprende el conjunto de los valores humanos”; porque “no busca la ventaja de una clase de individuos, sino la de todos, cualquiera que sea el carácter o la función que los individualice en la sociedad”; porque su virtud

²⁵ JUAN XXIII. “Mater et magistra”., 1961, punto 65.

²⁶ GUZMAN VALDIVIA, Isaac. “El conocimiento de lo social”., pp. 135-136.

y su fecundidad no se agotan, cualquiera que sea el número de los que en él se benefician”.

2. Plasticidad. “El bien común es siempre una realidad concreta, un medio organizado conforme a los mejores recursos del momento, y es un craso error no ver en él sino una abstracción”.

3. Susceptible de progreso. “El bien común jamás es agotado por las formas históricas que reviste en un momento dado y en una civilización determinada; el estado social de hoy encarna momentáneamente un ideal que jamás es alcanzado”.

4. Su noción es de carácter dinámico. “Un estado social, es un hecho adquirido, es una realización concreta; pero es también un estado de tensión hacia el porvenir. Todo orden establecido lleva en sí su principio de desequilibrio, porque su meta, su término, su fin, están colocados en el infinito: en ese bien

completo de la naturaleza humana, siempre parcialmente realizado, jamás perfectamente alcanzado”²⁷.

5. Su índole moral. “El bien común, dice Maritain, no es solamente un conjunto de ventajas y utilidades, sino esencialmente rectitud de vida, buena y recta vida humana de la multitud”.²⁸ Santo Tomás lo dijo con su acostumbrada precisión: “el fin de una multitud congregada en sociedad es la virtud. Por tanto, esta vida social no será buena si no se regla conforme a la virtud. Vivir según la virtud, tal es el fin de la sociedad humana”.²⁹

Al ser el bien común un conjunto de características que permiten al hombre su completo perfeccionamiento, en este conjunto para que pueda darse verdaderamente el desarrollo del hombre, tiene que haber características de tipos muy variados, y entre ellas están indudablemente los productos que la empresa entrega a la sociedad, la riqueza que crea, los salarios y rentas de capital que

²⁷ J.T. Delos, O. P., “El fin propio de la Política: El Bien Común”, Rev. Jus. No. 71.

²⁸ JACQUES MARITAIN. “Los derechos del Hombre”, p. 24.

²⁹ DE AQUINO, Sto. Tomás. “De regimine Principum”, L. I, Cap. XIV.

paga, etc., es decir, aquellas que se alcanzan gracias a que las empresas cumplen la razón de su existencia.

La empresa, por tanto, actúa irresponsablemente no sólo cuando no se preocupa de las necesidades de tipo social que aparecen en el entorno que la rodea, sino, y es más importante, cuando deja de estar al servicio del hombre, cuando no cumple sus fines, cuando abandona su aportación al bien de todos.

Por otra parte, no se puede olvidar que en la empresa trabajan hombres, y que éstos con sus trabajo, además de sacar adelante a sus familias, lograr su propio patrimonio, etc., han de lograr sus perfeccionamiento personal.

No basta, por tanto, que el conjunto de objetivos y políticas de una empresa sea responsable porque busca entregar a la sociedad lo que el bien común de ésta precisa, también ha de introducir los pertinentes objetivos y políticas sobre el perfeccionamiento de los hombres que en ella trabajan.

La empresa, si de verdad está al servicio del hombre, debe hacer algo más por el bienestar de la sociedad que la rodea; debe saber añadir más características al bien común.

La obligación de constituir el bien común no es exclusiva de nadie en particular, ni siquiera de quienes gobiernan el país, aunque en ella encuentre la razón de su poder de gobierno; la obligación de constituir el bien común es de todos.

Por otra parte, de todos es conocido cómo los hombres que dirigen estas empresas se enfrentan con la acuciante necesidad de ser cada vez más eficaces, obteniendo y pudiendo mostrar mejores resultados que justifiquen su gestión.

Los directivos han de aceptar el reto de conseguir, con su trabajo en la empresa, realidades que sean cada vez más justas y más eficaces al mismo tiempo; y para que realmente sean justas tiene gran importancia saber introducir las responsabilidades sociales como un elemento básico en su tarea de dirección.

El directivo tiene que darse cuenta de que no basta con que él sea responsable, sino que también debe buscar maneras para que todos los hombres que trabajan en la empresa puedan solidarizarse y tengan oportunidad de cumplir también con ésta obligación. La obligación es de todos, y en muchos casos, los trabajadores no tiene otra manera de hacerse solidarios que la brindada por su trabajo en la empresa.

Los directivos también tienen la responsabilidad social de emprender, de colaborar en la promoción de nuevas actividades económicas, y esta promoción y colaboración en el crecimiento y nacimiento de nuevas empresas tiene que representar un equilibrio en el bien común.

Para que una empresa actúe de forma plenamente responsable, quien dirige debe tener conceptos inequívocos en aquello que por ser de ley natural no es opinable y, como hombre prudente, debe tener ciertos criterios claros para saber qué se debe de hacer en todos los demás puntos que han quedado a la libre interpretación de los hombres.

Esto significa que sus sistemas de valores deben de estar suficientemente desarrollados, es decir, que partiendo de una base de formación cierta, haya hecho cristalizar en su conciencia lo que él considera como deseable en los múltiples aspectos y situaciones que, en directa conexión con las cuestiones básicas de para qué es el hombre y su trabajo y cuál es la ordenación más acertada de la sociedad, se dan en el diseño y en la puesta en práctica de una estrategia.

Los sistemas de valores que un directivo ha tenido que desarrollar para diseñar estrategias responsables, han de cubrir aspectos como los del uso del poder y la participación en el mismo en los distintos niveles jerárquicos que se dan en la empresa, el derecho a diferentes tipos de información y la difusión de la misma, la consecución del desarrollo profesional y humano de los que trabajan, el logro de un crecimiento en virtudes humanas, facilitar la preparación del hombre para su felicidad final, etc. No hay duda que ello representa tener una idea muy clara de qué es el hombre, para qué está en este mundo y qué cosas son las que constituyen su auténtica felicidad.

El conjunto de valores concretos que se precisa para diseñar estrategias responsables también debe alcanzar los aspectos externos a la empresa. Quien dirige debe tener criterios claros sobre el papel de la empresa en la sociedad, lo que representa tener una formación profunda sobre la auténtica significación de cuál es la función social de la empresa y a qué obliga el principio de subsidiariedad.

Es, pues, una exigencia que la empresa busque metas socialmente responsables, sólo así brindará la posibilidad que ésta comentando a quienes en ella trabajan. Ha de quedar bien claro que “obrar según una ética individualista no sólo se produce con la propia actuación sino que también por cómo permite, enfoca y promueve la actuación de los demás.”³⁰

Se puede concluir este apartado diciendo que, es una obligación del director dentro de la empresa y de sus trabajadores, el cumplir con sus responsabilidades sociales; es decir, el realizar todas sus acciones con la finalidad principal de alcanzar el bien común, donde todos nos beneficiaremos o no unos cuantos.

³⁰ GALLO M., Ángel. “Responsabilidades sociales de la empresa”, p. 141.

“La profunda y rápida transformación de la vida exige con suma urgencia que no haya nadie que, por despreocupación frente a la realidad o por pura inercia, se conforme con una ética meramente individualista. El deber de justicia y caridad se cumple cada vez más contribuyendo cada uno al bien común según la propia capacidad y la necesidad ajena, promoviendo y ayudando a las instituciones, así públicas como privadas, que sirven para mejorar las condiciones del hombre.”³¹

³¹ Concilio Vaticano II, *Gaudium et spes*, 1965, punto 30.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El ser humano está dotado de inteligencia y voluntad, por lo que es libre y gracias a esa libertad que posee, es responsable de sus actos, ya que al elegir hacer algo o no, está poniendo en práctica su voluntariedad, es decir, aplica su libertad.

Esta libertad de la que se habla, es el fundamento de la moralidad humana, esta capacidad de tomar decisiones, al ser usada por el hombre está regulada por la ley moral natural, común a todos los hombres, y es ésta la que indica cuándo se hace el bien o cuándo no.

Por lo tanto, la ética se ocupa de la moralidad: cualidad que corresponde a los actos humanos exclusivamente por el hecho de proceder de la libertad en orden a un fin último, y que determina la consideración de un acto como bueno o malo en un sentido concreto.

Se sabe que para calificar moralmente a una acción como buena se necesitan tres cosas: primero, que el objeto que actúa se bueno; segundo, que el fin del sujeto que actúa sea también bueno; y tercero, que las circunstancias ayuden a que un acto tenga o no mayor bondad. Hay que tener presente siempre, que el fin no justifica los medios.

Como se mencionó, la dirección empresarial es el conjunto de acciones que realiza el empresario para el logro de sus objetivos o metas planteadas, y así llevar a la organización o la empresa a realizar su tarea en forma eficiente y por lo tanto alcanzar su éxito, en el ramo donde se desempeña.

Hoy en día se requiere de directivos conscientes de que una filosofía de empresa sana moralmente es el principio para una empresa con categoría humana, que provea de verdadero trabajo y servicio a la sociedad, que sea consciente de que el hombre es un ser inacabado, perfectible y libre, capaz de ser creativo y que es el cimiento para una empresa productiva y exitosa.

Es muy importante el relacionar siempre a la dirección con la ética; es decir, el tener en cuenta los aspectos éticos y morales en el desempeño de las funciones de la empresa. Como se ha visto la persona es un elemento importantísimo dentro de cualquier ámbito; es el activo más importante dentro de cualquier empresa, por lo que merece mucha atención.

El directivo debe de saber desarrollar un liderazgo impulsado por valores éticos y morales; debe de ser sereno, idealista, innovador, creativo, debe de tener un afán de logro, optimista, positivo, paciente, debe de saber tratar bien a sus trabajadores, darles el lugar que se merecen, debe de ser justo, honesto, leal, etc.,. En fin se sabe de muchos aspectos, pero que a veces no se llevan a la práctica.

Se sabe que cualquier individuo o sociedad que tenga prestigio profesional está fundamentado en la práctica de las virtudes como medio habitual de trabajo. Una persona enriquecida de las virtudes morales tendrá facilitado el camino dentro de los límites y circunstancias de sus talentos, de un progresivo mejoramiento técnico y personal.

Es necesario en la vida diaria de empresa: practicar la prudencia al decidir, la justicia al distribuir el valor agregado generado por todos, la fortaleza para resistir y atacar los problemas, así como para emprender nuevos negocios, y, la templanza para saber moderar las actuaciones y pasiones como el amor excesivo por el dinero, por uno mismo, etc..

La empresa tiene una responsabilidad frente a la sociedad muy importante, debe de proveer el bien común. Para alcanzar una excelencia directiva, se requiere de directivos y empresarios con sólidos códigos éticos que fundamenten las decisiones que otorgan la personalidad específica a cada organización, tales como sus fines, estrategias, políticas, los resultados que persiguen, así como el desarrollo de las personas que con ellos trabajan.

Como último comentario se quiere mencionar, que además de todo lo que se ha dicho en este trabajo; que es necesario saber y aplicar para alcanzar una excelencia directiva, la cual es importante para enfrentar la crisis empresarial en la que se encuentra hoy en día. Es necesario, para encontrar el éxito y la felicidad

en la vida; tres cosas indispensables que se deben de considerar, independientemente de la raza, religión, situación etc,...

Primero, es muy importante el tener una mentalidad optimista y positiva; es decir, el tomar las cosas que pasan como algo necesario para madurar, y aprender de los errores, obteniendo mayor experiencia e ir mejorando continuamente en nuestras labores y en nuestra persona. Por lo tanto, no se debe de malhumorar por las cosas que a veces nos pasa, sino en vez de enojarnos, verlo como algo que nos va a servir. Para esto es necesario, estar siempre con un buen estado de ánimo, dar una sonrisa, estar bien de salud, y por supuesto hacer ejercicio, aunque sea poco, para que se quite el estress y sacar todas las tensiones, y sentirnos bien todo el día, ser felices y hacérselos feliz a los demás.

Segundo, es muy importante el amor; es decir, contar con una familia unida y buenos amigos que estén ahí cuando más los necesites. Estar con gente que te quiera, que puedas realizar otros hobbies, que puedas convivir con ellos aparte del trabajo, necesario para distraerte. Para que cuando regreses del trabajo te

encuentres con una esposa(o), con unos hermanos(as), con unos hijos(as) que te comprendan y que te hagan sentir bien.

Tercero y último, es necesario que el esfuerzo que se realiza día a día en el trabajo, no se quede aquí en lo terrenal, sino que ofrezcas tu trabajo y esfuerzo a DIOS; así te complementarás, tanto físico como espiritualmente. Ofrecerle las cosas todos los días y pedirle que lo que pase en este día sea lo mejor para uno, ya sean problemas o triunfos, alegrías o tristezas; por lo tanto así seremos felices y realizaremos bien todas nuestras funciones en cualquier ámbito, principalmente en la empresa.

Todo esto, junto lo que se vio en este trabajo, es lo que es necesario para resolver la crisis empresarial en la que se encuentra actualmente; y por consiguiente llevar al éxito a las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ARISTÓTELES. Ética a Nicómaco, 4 ta. edición; Tr. ARAUJO, María y MARÍAS, Julián; Ed. Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1985., p.72.
- AZPIAZU, Joaquín. La moral del hombre de negocios, Madrid, Ediciones Razón y Fe, 1964. 685 pp.
- BADARRACO, Joseph y ELLSWORTH, Richard. El liderazgo y lucha por la integridad, Boston, Grupo editorial Norma. 236 pp.
- COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, México, Editorial PAIDOS, 1995. 435 pp.
- DE AQUINO, Sto. Tomás. Suma Teológica, 3a ed; Argentina, Ed. Club de Lectores, 1988.
- DE AQUINO, Sto. Tomás. De Regimine Principum: Principios de la Realidad Nacional, Ed. TRADICIÓN, 1975.
- GALLO, Miguel A. Responsabilidades sociales del la empresa, Madrid, Ediciones universidad de Navarra, 1980. 217 pp.
- GÓMEZ, Rafael. Ética empresarial, Madrid, Ed. RIALP, 1990. 166 pp.
- GÓMEZ PÉREZ, Rafaél. Ética Empresarial. Teoría y Casos, Madrid, Ed. RIALP, 1989, 11-165 pp.
- GUTIÉRREZ SAENZ, Raúl. Introducción a la Ética, Ed. ESFINGE, 1985, 30-67 pp.
- GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. La Ciencia de la Administración: La dirección de los grupos humanos, Ed. LIMUSA, México, 1978, 238 pp.

- GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. El conocimiento de los social: La sociología científica y la ontología social, Ed. JUS. S. A. México, 4 ta. edición, 215 p.
- J. T. DELOS . El fin propio de la política: el Bien Común., Rev. Jus., No. 7.
- JUAN PABLO II, Centesimus Annus, El Centenario de la Rerum Novarum, Actas y Documentos Pontificios, No. 40., 3-117 pp.
- JUAN XXIII. Mater et Magistra, 1961, punto 65.
- LLANO, Carlos. El empresario y su acción, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1991. 170 pp.
- LLANO, Carlos. Análisis de la acción directiva, México, Ed. Limusa, 1979. 308 pp.
- MARITAIN, Jacques. Los Derechos del Hombre, Argentina, Ed. Club de Lectores, 1968, 48-79 pp.
- MINTZBERGS, Henry. Mintzbergs y la dirección, Madrid, Ediciones Diaz de Santos, 1991. 494 pp.
- PELÁEZ, Miguel. Ética, profesión y virtud, Madrid, Ed. Rialp. 139 pp.
- PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. En busca de la Excelencia, México, Lasser Press, 1984. 351 pp.
- PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. Fundamentos de la Dirección de Empresas, ed. RIALP, 1993, 23-158 pp.
- RODRÍGUEZ, Ángel. Ética, 5ta ed., España, Ediciones universidad de Navarra, 1991. 260 pp.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, Ed. PRENTICE HALL, 1991, 29-34 pp.

-ROYO MARÍN, Antonio. Teología Moral para Seglares, 5a ed; Madrid, de. EDICA, 1969, 342-627 pp.

-VALERO, Antonio. Estructura de la Empresa, México, Ed. EUNSA, 1991, 357 p.

-WOOT, Philippe. La Empresa y la Ética, México, Ed. USEM, 1991, 1-8 pp.

Servitesis

OTRA OPCION PARA SU TESIS

615-18-61

A V . M E X I C O 2 2 1 0

(CASI ESQUINA CON AMERICAS)