

308 902

11  
25



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LAS EXIGENCIAS ETICAS  
DEL DIRECTOR DE EMPRESAS**

**T E S I S**  
QUE PRESENTA  
**FERNANDO COROMINAS RUBIO**  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
Y FINANZAS**

**FALLA DE ORIGEN**

DIRECTOR DE TESIS  
**LIC. BERNARDO MENDEZ TORRES ORTIZ**

MEXICO, D.F., 1995

1995



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **DEDICATORIAS**

### **A MIS PADRES**

Por haber confiado en mí y demostrarme su apoyo y cariño incondicionales.

### **A MIS HERMANOS**

Por saber que siempre contaré con ustedes.

### **A ANA LAURA**

Por haber sido la inspiración de este trabajo.

### **A MIS ABUELAS**

Por el ejemplo que siempre me han dado.

### **A MIS AMIGOS**

Por el apoyo con el que siempre conté.

### **A MIS MAESTROS**

Por todo lo que de ustedes aprendí.

**A LA MEMORIA DE**

Sergio Humberto Vazquez Omaña.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

## CAPITULO I

### LOS VALORES ÉTICOS DEL HOMBRE

1.1	Noción de persona.....	2
1.2	La Ética.....	4
1.2.1	Noción etimológica de ética.....	4
1.2.2	Noción real de ética.....	5
1.3	Objeto de la ética.....	6
1.3.1	objeto material.....	6
1.3.2	objeto formal.....	7
1.4	La Axiología.....	7
1.4.1	Definición de axiología.....	7
1.5	Los valores éticos o morales.....	9
1.5.1	Especies de valores.....	11
1.6	Métodos para conocer la naturaleza de los valores.....	14
1.7	Las doctrinas sobre los valores éticos.....	15
1.8	Corrientes acerca de los valores éticos.....	18
1.8.1	Corriente subjetiva.....	18
1.8.2	Corriente objetiva.....	20
1.9	La esencia del valor moral.....	21
1.10	Propiedades de los valores.....	24
1.11	Jerarquía de los valores.....	25
1.12	Características del valor moral.....	28
1.13	El conocimiento de los valores.....	30

I.14	La valoración de los actos del hombre.....	31
I.15	La ley moral.....	32
I.15.1	Características de la ley moral.....	33
I.16	La obligación ética.....	33
I.16.1	Propiedades de la obligación.....	34
I.17	La conciencia ética.....	35
I.17.1	La naturaleza de la conciencia.....	35
I.17.2	Clasificación de la conciencia moral.....	36

## **CAPITULO II**

### **EMPRESA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

II.1	Noción de empresa.....	39
II.2	Visión de la empresa.....	41
II.3.	Partes que integran una empresa.....	42
II.3.1	El capital.....	42
II.3.2	La dirección.....	43
II.3.3	El trabajo.....	44
II.4.	Fines de la empresa.....	45
II.4.1	Empresa publica.....	45
II.4.2	Empresa privada.....	46
II.5	Misión y propósito de la empresa.....	48.
II.6	La dirección.....	49.
II.6.1	Noción de dirección.....	50
II.7	Elementos de la dirección.....	52.
II.7.1	La autoridad.....	52
II.7.1.1	Tipos de autoridad.....	53
II.7.2	El Liderazgo.....	54
II.7.2.1	Tipos de liderazgo.....	56
II.7.3	La motivación.....	59
II.7.3.1	Factores que influyen en la motivación.....	60
II.7.3.2	Principios sobre la motivación.....	62

II.8	Tareas de la dirección .....	63
II.9	Responsabilidades de la dirección .....	66
	II.9.1 Tipos de responsabilidad.....	67
	II.9.1.1 Responsabilidad en la obtención de resultados .....	69
	II.9.1.2 Responsabilidad en la elaboración de planes.....	70
	II.9.3 Responsabilidad para con las personas que trabajan con el. ....	71
	II.9.4 Responsabilidad ante la sociedad. ....	72
II.10	Fines de la dirección .....	74

## **CAPITULO III**

### **LAS EXIGENCIAS ÉTICAS DEL DIRECTOR DE EMPRESAS**

III.1	El Director de Empresas.....	82
	III.1.1 Noción de director. ....	82
III.2	La dirección como profesión .....	84
III.3	El director como persona .....	87
III.4	Funciones del director.....	92
III.5	¿Por que exigencias? .....	94
III.6	Cuales deben ser las exigencias éticas del director de empresas.....	96
	III.6.1 La Bondad.....	98
	III.6.1.1 Definición de bondad.....	98
	III.6.1.2 Objeto de la bondad como exigencia ética. ....	101
	III.6.2 La Veracidad.....	103
	III.6.2.1 Definición de veracidad. ....	103
	III.6.2.2 Objeto de la veracidad como exigencia ética .....	105
	III.6.3 La Valentía .....	108
	III.6.3.1 Definición de valentía.....	108
	III.6.3.2 Objeto de la valentía como exigencia ética.....	110
	III.6.4 La Templanza .....	112
	III.6.4.1 Definición de Templanza. ....	112
	III.6.4.2 Objeto de la Templanza como exigencia ética.....	113
	III.6.5 La Justicia.....	116
	III.6.5.1 Definición de justicia. ....	116
	III.6.5.2 Objeto de la justicia como exigencia ética.....	118

III.7 ¿Por qué se deben cumplir estas exigencias? .....	121
<b>CONCLUSIONES</b> .....	123
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	126



## INTRODUCCIÓN

El presente estudio parte, del grave problema actual de que los directores de empresas no conocen y/o no entienden verdaderamente cuales son los valores éticos que deben tener y llevar a cabo en su trabajo diario. Tomando en cuenta que actualmente las publicaciones que existen al respecto solo mencionan la importancia de trabajar de acuerdo a los parámetros que dicta la ciencia de la ética, o como la ética puede ayudar a mejorar a una empresa, pero nunca proponen o señalan cuales deben ser los principales valores que requiere un director de empresas para lograrlo, me planteé la siguiente hipótesis:

"El director de empresas no conoce o no entiende el significado y la importancia de los valores éticos aplicados a su trabajo diario".

Para lo cual después de meditar sobre este problema y las grandes carencias que aún existen al respecto, propongo una escala de valores fundamentales que todo director de empresas requiere seguir para poder mejorar en su vida profesional y personal.

Las empresas actualmente presentan un gran número de cambios, en su estructura, en su forma de hacer negocios, en la forma de manejar sus finanzas, en la manera de comercializar sus productos etc. Todo esto con el único fin de lograr ser más productivas y más competitivas para poder atraer al mayor número de clientes hacia los productos o servicios que ofrecen; otra característica de las empresas actuales es, que hoy en día se están volviendo "empresas globales" esto es, que tienen negocios en varias partes del mundo dejando atrás el concepto de empresas localistas.

Así mismo las empresas con miras hacia el siglo XXI, se unen con otras empresas de su mismo ramo o de ramos completamente distintos en los llamados "Joint-Ventures" formando grupos de negocios con el fin de abarcar el mayor porcentaje posible del mercado.

Todos estos cambios que están llevando a cabo las empresas para modernizarse e incrementar su productividad son positivos en muchos aspectos, pero existe un factor que siempre se ha dejado hasta el final y que es el de mayor importancia, este es el "*factor humano de las empresas*".

Es precisamente por este grave descuido, que quise llevar a cabo esta investigación para tratar de explicar que las personas dentro de la empresa son lo más importante, que una empresa puede tener los mejores programas de productividad, las instalaciones más modernas y funcionales, pero que si carece de personas comprometidas que respondan de una manera entusiasta a su trabajo, de nada sirven los miles o millones de pesos que las empresas inviertan en todo lo demás.

Es imposible que se pudiera abarcar todos los aspectos a mejorar en donde intervienen personas dentro de una empresa, por eso me enfoqué en este estudio a la parte más alta de la escala jerárquica de una empresa, a "La Dirección", siendo esta la cabeza y el lugar de donde emanan las políticas, los procedimientos y reglas mediante las cuales se ha de manejar la empresa, es fundamental que todo director de empresas conozca cual debe ser la manera de actuar conforme a la ética y los valores morales, siendo este el objetivo de estudio de esta investigación.

Para poder determinar cuales deben ser los valores éticos que el director de empresas debe seguir, es necesario que se detalle el objeto de estudio de la ciencia ética y cuales son sus valores, ya que, por desgracia la mayoría de los directores de empresas no conocen el verdadero significado de los valores éticos, confundiéndolos con reglas o manuales de conducta ante la sociedad sin entender verdaderamente su fin, es por esto que pretendo dejar claro que estos valores emanan de la naturaleza del hombre y que por lo mismo se ve obligado a cumplirlos.

Otro aspecto importante para poder determinar cuales deben ser los valores éticos que debe poseer un director de empresas en su tarea diaria, es el relativo a la Dirección y la Empresa misma, ya que cada persona que trabaja dentro de una empresa tiene un concepto distinto de esta.

Las empresas en ocasiones se preocupan por tratar de difundir y dejar claro sus valores y su misión como organización, lo cual está muy bien, pero nunca se han preocupado por determinar lo que la empresa es en sí es algo que se da por entendido, pero que en la mayoría de los casos se ignora, algo similar lo tenemos en la dirección, existen muchos directores de empresa pero ¿Cuántos verdaderamente saben o entienden la responsabilidad y las tareas que tiene a su cargo?, es por esto que trato de explicar el fin y los objetivos tanto de la empresa como de la dirección.

Para el estudio de primer capítulo me fue necesaria realizar una investigación filosófica acerca de lo que son los valores éticos, para lo cual recurrí a diversos autores tales como José Ruben Sanabria, María Pliego, Francisco Larroyo, por nombrar algunos, con el objeto de partir de una base sólida y que no se prestara para opiniones subjetivas acerca de estos valores.

Para el segundo capítulo lleve a cabo un estudio acerca de lo que es la empresa apoyándome en reconocidos autores como, Agustín Reyes Ponce, Peter Drucker, Carlos LLano Cifuentes, entre otros los cuales los escogí por tener un punto de vista humanista acerca de la empresa; en este capítulo también se analiza y define lo que debe ser el puesto de director dentro de la empresa.

En el tercer y último capítulo defino como debe ser el director de empresas como persona y su perfil profesional para terminar aterrizando la investigación en una propuesta de valores a los cuales les denominé exigencias, término que es mucho más apropiado para estos, ya que es lo que la demás gente espera de uno como director y no que sean tomados o no en cuenta dependiendo de las circunstancias.

Esta propuesta de exigencias éticas implica simplemente actuar conforme a la naturaleza misma de las personas sin que intervengan intereses mezquinos, egoísmos o fraudes de ningún tipo lo único que se requiere es de una persona íntegra y con valores muy claros sobre los cuales determine el rumbo de su vida tanto laboral como profesional.

## CAPITULO I

### LOS VALORES ÉTICOS DEL HOMBRE

" El hombre es el centro y el objeto último de la filosofía. Evidentemente que en el orden de la excelencia, Dios y después el hombre, que depende en su existir de aquél. Pero en el orden de la investigación filosófica lo más principal y lo mas importante para la filosofía humana es el hombre, a la vez el punto de partida de la filosofía y término final donde ella descansa plenamente".<sup>1</sup>

El hombre siempre ha sido el principal objeto de estudio del hombre mismo, en cualquiera de sus distintos aspectos, pero para el caso del estudio de este capítulo nos abocaremos a un aspecto específico del hombre: los valores que como persona posee, valores que no están sujetos a opinión ni a juicio, valores intrínsecos que se encuentran en lo mas profundo de su naturaleza como persona, valores los cuales le sirven para relacionarse de la mejor manera con los demás hombres y que lo ayudan a llegar a su fin último.

Para poder describir dichos valores es necesario que definamos al hombre como persona, ya que esto es lo que nos hace ser distintos a las demás criaturas , lo que nos hace desarrollarnos plenamente, y poder llevar una vida en cordial armonía con las demás personas y seres vivos que habitan el planeta.

---

<sup>1</sup>cf. QUILES, Ismael. Filosofar y vivir. p.32

## **I.1 NOCIÓN DE PERSONA**

"El hombre es una persona, es decir, un individuo de naturaleza racional, englobado tanto el cuerpo como el alma, porque la naturaleza del hombre consiste en ser un cuerpo animado por un alma espiritual. Es por esto que no es posible definir a la persona por su autonomía porque el hombre no está sometido más que a las leyes que el mismo ha dado. Sin embargo, sí podemos definir a la persona por la libertad, pues la libertad es una propiedad de la persona, ya que supone la inteligencia."<sup>2</sup>

El hombre es persona en tanto posee alma espiritual ya que es la que lo diferencia del resto de los animales, de no tener alma sería un animal más dentro del mundo de la naturaleza.

"El hombre, es dueño en cuanto se posee la facultad o el derecho de disponer de las propias acciones en tanto se es rector de ellas. Somos dueños de nuestros actos porque nos sentimos a nosotros mismos en calidad de sujetos; porque somos y existimos, porque nuestro ser, volviéndose sobre sí mismo, adquiere conciencia de su estabilidad, de su permanencia y de su capacidad de obrar. "<sup>3</sup>

EL hombre se distingue también por poseer la libertad en el actuar, ya que aunque acutá tambien de forma instintiva como el resto de los animales, puede aprender sobre esos actos, estudiarlos y perfeccionarlos, para poder mandar sobre ellos.

---

<sup>2</sup>cf. VERNAUX, Roger. Filosofía del hombre. p.232

<sup>3</sup>cf. GUZMAN VALDIVIA, Isaac. El conocimiento de lo social. p.79

"En el hombre la subsistencia alcanza su grado más alto de perfección recibiendo el nombre de persona."<sup>4</sup>

El hombre se diferencia también por ser el único animal que no deja su subsistencia al simple actuar de su propia naturaleza, sino que tiene la capacidad de modificar su medio ambiente para lograr un nivel de vida mucho mejor tanto para él como para su comunidad.

"Persona es una substancia individual de naturaleza racional, un individuo dotado de razón."<sup>5</sup>

"La libertad que capacita al hombre para obrar por deber y no solamente por instinto, es también lo que le hace ser persona y no un animal."<sup>6</sup>

El hombre es un ser de naturaleza racional, con dos substancias la material, la cual nos identifica del resto de los seres de la naturaleza, nos da individualidad, nos hace ser irrepetibles limitados y finitos. La racional la cual nos permite reflexionar sobre nosotros mismos conocernos, aceptarnos, formular ideas y pensamientos, poder trascender más allá del tiempo y el espacio, amarnos unos a otros y lo más importante de todo ser libres para escoger el estilo de vida que deseemos.

---

<sup>4</sup>cfr. ibidem. p.80

<sup>5</sup>cfr. VERNAUX, Roger. Filosofía del hombre p.232

<sup>6</sup>cfr MILLAN PUELLES, Antonio. op.cit. p.11

Y es precisamente en esa libertad de acción y en los actos libres del hombre donde interviene la ética para orientarlo hacia el bien, logrando de esta forma llevar al hombre a alcanzar su fin último, "*La Felicidad*" la cual sólo la podrá encontrar en el servicio , amor y entrega hacia los demás.

## **1.2 LA ÉTICA**

A lo largo de la vida de todas las personas encontraremos ejemplos de ocasiones en las cuales se hayan visto afectados por un problema de índole ético, como el decidir si es mejor mentir o decir la verdad, si es preferible dar una mordida al oficial de tránsito, que responder ante nuestra falta al reglamento, o tener que pagar mejores sueldos a los empleados a costa de un supuesto aumento en los costos.

No cabe duda que aunque desgraciadamente la mayoría de las personas actúan de una forma antiética argumentando que son ideas anticuadas o demasiado rigoristas, la verdad es que la ética esta presente, y no puede cambiarse.

### **1.2.1 NOCIÓN ETIMOLÓGICA DE ÉTICA**

La palabra *Ética* se deriva del vocablo griego *ethos* que significa costumbre, pero se amplió el término hasta llegar a significar para los griegos el modo de ser de una persona o carácter.



## 1.2.2 NOCIÓN REAL DE ÉTICA

"La Ética es la ciencia normativa de la actividad humana en orden al bien."<sup>7</sup>

"La Ética es la ciencia de los actos humanos considerados en su orientación hacia el fin último, o también, la ciencia normativa de la conducta humana a la luz de la razón".<sup>8</sup>

"La Ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad."<sup>9</sup>

"La Ética es una ciencia práctica y normativa que estudia racionalmente la bondad o maldad de los actos humanos".<sup>10</sup>

"La Ética es una ciencia que se refiere al estudio filosófico de la acción y conducta humana considerada en su conformidad o disconformidad con la recta razón".<sup>11</sup>

Analizando las definiciones presentadas anteriormente se puede concluir que la Ética es una ciencia vital para el hombre, aunque no sea palpable por los sentidos corporales es percibida por lo que se ha denominado como conciencia, la cual nos dice cuando una obra es buena o mala, cuando se ha hecho un bien o un mal. Nos provoca una

---

<sup>7</sup>cfr. SANABRIA, Jose Rubén ., Ética, p.20

<sup>8</sup> idem.

<sup>9</sup> idem.

<sup>10</sup> cfr. GUTIERREZ SAENZ, Raul. Introducción a la Ética. p.23.

<sup>11</sup> cfr. GRAN ENCICLOPEDIA RIALP., voz. ETICA. Tomo III. p.433

sensación de in conformidad o conformidad con nuestros actos, funge como rectora del alma humana, al grado de no dejarnos tranquilos sabiendo que un acto ésta mal hecho o que se está atentando en contra de la libertad o dignidad de otra persona., a lo cual se le llama remordimiento, pero a la vez si la obra es buena nos provoca un sentimiento de tranquilidad y paz interior que nos reconforta.

"La ética es una ciencia ya que posee un conjunto de verdades que esta dispuesto en forma de sistema: sus verdades están encadenadas en cierto orden; que se obtienen por un método demostrativo, tal como cualquier ciencia emplea , y que es lo que se llama la estructura objetiva del conocimiento."<sup>12</sup>

### **1.3 OBJETO DE LA ÉTICA**

El objeto de estudio de la ética como ciencia es la llamada *conciencia normativa* que es el darse cuenta o estar conscientes del deber, de la norma, o regla a que se someten los actos libres del hombre, como en toda ciencia este objeto de estudio se divide en dos partes la material y la formal las cuales serán explicadas a continuación,

#### **1.3.1 OBJETO MATERIAL**

lo integran todos los actos de la conducta humana, sus decisiones, su realización sus intenciones su búsqueda de la felicidad, sus sentimientos, en fin todo lo que el hombre en pleno uso de su libertad hace.

---

<sup>12</sup> cfr. LARROYO Francisco, Introducción a la filosofía de la cultura p.84

### **I.3.2 OBJETO FORMAL**

Lo constituyen la bondad o maldad, de esos actos libres del hombre ya que nos da normas de derecho para poder ejecutarlos de forma correcta.

### **I.4 LA AXIOLÓGIA**

La rama de la ética que estudia los valores de los actos humanos es la *Axiología* de la cual se tratará a continuación:

#### **I. 4.1 DEFINICIÓN DE AXIOLÓGIA**

La palabra *Axiología* se deriva del término griego *Axios* que significa digno de estima, valioso y *logos* que significa tratado esto quiere decir que la Axiología es la rama de la ética que estudia a los valores.

"Los valores son conocidos y son válidos con independencia de que existan o no. Son cualidades originarias intuitas directa e indirectamente por los sentimientos espirituales (amor, odio); no son el resultado de una abstracción que tenga como punto de partida los bienes existentes en el mundo. Son, por el contrario, objetos ideales que se intuyen cuando se presiente por completo del concepto de ser."<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>cf. RODRIGUEZ LUÑO, . *Ética*. p.47

Por lo anterior se tiene que hacer una diferenciación entre bien y valor ya que la gente siempre los confunde o le da a uno el sentido que tiene el otro por que aunque parecidos no son lo mismo.

**Valor:** Es el ente en cuanto tiene relación de conveniencia al hombre.

**Bien:** Es el ente en cuanto tiene ser.

¿A que se debe está confusión entre estos dos entes ontologicamente distintos?

Se debe a que por lo general las personas le dan a un bien el significado de valor, para no ir mas lejos está claro con el ejemplo del dinero, que en si es un bien y como tal es bueno pero el valor del mismo se lo otorga el hombre dependiendo de el fin que a este le dé.

Para hacer mas clara está diferencia, los valores cuentan con propiedades y jerarquías, de las cuales carece el bien ya que esta las otorga el hombre a las cosas o actos, dependiendo de el fin que se les vaya a dar.

Con esto podemos reconocer que la ética es una disciplina axiológica en virtud de que, al interpretar la conciencia normativa, ineludiblemente su objeto de estudio lo constituye, por igual, la idea de valor moral explicado anteriormente.

## 1.5 LOS VALORES ÉTICOS O MORALES

Es así como la ética estudia los actos libres de los hombres y lo que nos hace distinguir cuando el hombre actúa bien o mal, o que es lo que mueve al hombre a hacer o dejar de hacer algo, principalmente es el valor: El valor entendido como el ser en tanto es deseado o la propiedad por la que algo es deseable, con esto se pretende explicar que los actos del hombre siempre van a tener un valor para él ya que todos sus actos tienen una finalidad o sentido lo que hace que la persona sea digna de aprecio, y este siempre es el fin buscado por el hombre al realizar un acto.

Por consiguiente podemos decir que "El valor ético o moral quedaría definido como el que hace buena a la persona"

Entonces se diría que la valoración es el juicio que se hace sobre algún acto humano consciente, lo anterior es muy importante ya que los actos involuntarios del hombre son buenos por ellos mismos ya que ayudan al perfeccionamiento del hombre en su naturaleza animal, tales como el comer, el respirar, el escuchar etc. Estos actos no son libres ya que el hombre no los piensa para realizarlos, solo se dan, en cambio la valoración ética juzga los actos libres y conscientes del hombre.

"La valoración es el juicio que una persona realiza respecto al valor de un objeto, acción o persona. Es actualizar el valor oculto".<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> SANABRIA Jose Ruben., op.cit., p.78

El valor ético no existe en si mismo necesita de un acto humano libre y consciente para existir, que se juzga por la naturaleza misma del hombre. Si el fin y los medios para la realización de este acto son buenos entonces se puede considerar como un acto eticamente bueno.

"Acto moral, es un hecho voluntario en el que un fin final interviene de alguna manera en la elección"<sup>15</sup>

Es de vital importancia tomar en cuenta que el fin final, es también el fin ultimo del hombre mediante el cual llega a su plena realización como persona, ya que el hombre tiende a mal interpretar su fin ultimo o fin final, algunos lo basan en el dinero, o en el placer cuando este debe estar enfocado a su trascendencia como persona que es lo que vale más, no por lo que tiene.

A los valores morales se les clasifica en dos grupos: virtudes o valores fundamentales y virtudes o valores derivados. Los primeros son los llamados también virtudes o valores cardinales que son: *la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza*.

Las virtudes o valores derivados son múltiples y básicamente se desprenden de los primeros algunos de estos son: la lealtad, la nobleza, la cordura, la sobriedad, la disciplina, la perseverancia, la equidad etc.

---

<sup>15</sup>LARROYO Francisco, op.cit., p.91

De hecho lo propio del valor moral es medir en última instancia, el acto humano como humano y al hombre como persona, si el acto en sí es bueno o malo y si la persona es buena o mala.

Una vez analizado todo lo anterior se puede concluir que los valores no existen tangiblemente o a un nivel el cual los puedan detectar nuestros sentidos, sino que los valores valen por sí mismos, pertenecen a lo que se llama ciencias del espíritu, como lo es la misma filosofía.

"Los valores en cuanto directrices para la conducta, son los que dan a la vida humana, tanto individual como social, su sentido y finalidad."<sup>16</sup>

#### **1.5.1 ESPECIES DE VALORES**

A continuación se presentarán dos cuadros el primero es del filósofo F.J. Rintelen, y el segundo es de la Dra. María Pliego, ambos cuadros tratan acerca de las distintas clases existentes de valores, sus divisiones e importancia jerárquica, resaltando a propósito el lugar y la importancia que los valores éticos o morales poseen.

---

<sup>16</sup>cf. ESCOBAR VALENZUELA Gustavo, Ética, p.96

Valores Fundamentales	Valores derivados
Valores vitales	Salud Vigor Capacidad Orgánica Euforia
Valores hedonicos y eudemonicos	Placer, felicidad Alegria Solaz Deleite
Valores económicos	Utilidad Valor de uso Valor de cambio
Valores del conocimiento científico	Verdad Exactitud Aproximación Probabilidad
Valores morales	Bondad Veracidad Valentia Templanza Justicia
Valores estéticos	Belleza Gracia Elegancia Ironía Majestad
Valores eróticos	Fileticidad Voluptuosidad Connubialidad Fraternidad Maternidad Paternidad
Valores religiosos	Santidad personal Piedad Beatitud Bienaventuranza

En este primer cuadro se observan las dos clases de valores, los fundamentales que son los valores de los que se compone el hombre como persona y los derivados, que son el grupo de valores que cada valor fundamental debe poseer. El orden en el que aparecen no corresponde a ninguna jerarquía o clasificación, lo que se pretende es mostrarlos todos para posteriormente hacer un juicio acerca de ellos.



Esfera de Valores	Fin objetivo	Fin subjetivo	Actividades	Que interviene con preponderancia	Necesidades que satisface	Tipo de hombre	Ciencias que la estudian
Religiosos	Dios	Santidad	Culto interno y externo, virtudes sobrenaturales	Toda la persona dirigida por la fe	Autorrealización	Santo	Teología
<b>Morales</b>	Bondad	Felicidad	Virtudes Humanas	Libertad dirigida por la recta razón	Autorrealización	Integro	Ética
Estéticos	Belleza	Gozo de la Armonía	Contemplación, creación interpretación	Toda la personalidad ante algo material	Autorealización	Artista	Estética
Intelectuales	Verdad	Sabiduría	Abstracción y construcción	Razón	Autorrealización	Sabio	Lógica
Afectivos	Amor	Agrado, Afecto, Placer	Manifestaciones de cariño, ternura, sentimientos y emociones	Afectividad	Del yo	Sensible	Psicología
Sociales	Poder	Fama, Prestigio	Relación con hombre masa, liderazgo, política, cortesía	Capacidad de interacción y adaptabilidad	Sociales	Civilizado, famoso, líder político	Sociología
Físicos	Salud	Bienestar físico	higiene	Cuerpo	Seguridad	Atleta, sano	Medicina
Económicos	Bienes naturales, Riqueza	Confort	Administración	Cosas a las que se les da un valor convencional	Fisiológicas	Hombre de negocios	Economía

En este segundo cuadro si se ordenan de una forma jerarquica dandole menor importancia a los valores economicos y mayor importancia a los religiosos, en este cuadro cabe destacar tambien que no se encuentran detallados cada uno de los valores por el contrario se muestran sus fines, actividades que se deben realizar para su cumplimiento, tipo de persona que se espera de cada uno y la ciencia que los estudia.

Esta es tan solo una propuesta la cual se basa en la naturaleza misma del hombre, y sus necesidades, dejando claro la importancia que los valores eticos tienen para la realizacion plena del ser humano.

## **1.6 MÉTODOS PARA CONOCER LA NATURALEZA DE LOS VALORES**

Para profundizar en este tema es necesario preguntarse ¿Cual es el mejor método para investigar la naturaleza de los valores?

Existen dos métodos para dicha investigación.

El método **aprioristico**, el cual se basa en intuiciones emocionales, entendiendo que los valores son entidades objetivas y a priori, que son condiciones de posibilidad de los bienes, primero se debe conocer el valor para poder saber si existe, por ejemplo como poder decir que cierto acto fue justo si no se conoce lo que es la justicia.

Y el segundo método, el **experimental**, el cual considera que el único criterio para determinar la esencia de un valor es la experiencia; solo indagando la valoración empírica y real, puede conocerse la auténtica naturaleza de los valores. Por ejemplo, en este caso para conocer el valor justicia habría que estudiar muchos actos justos.

Sin embargo aunque al parecer estos métodos son contrarios uno del otro, existe una complementariedad: Tiene que quedar claro que para poder juzgar un acto en tanto a su valor ético, primero tenemos que conocer dicho valor y estos valores aunque son naturales al hombre y los posee desde su creación, los conoce básicamente a través de las experiencias que tenga a lo largo de su vida.

## **1.7 LAS DOCTRINAS SOBRE LOS VALORES ÉTICOS**

Para poder juzgar los actos del hombre o más bien los valores éticos, se debe tener un parámetro para hacerlo ya que, si cada hombre o cada pueblo juzgara cuáles deben de ser dichos valores no sería una ciencia sino más bien un capricho de cada cultura ya que lo que es válido en una en otra no lo sería y la ética es universal, al igual que los valores.

Por lo anterior se presentarán a continuación algunas doctrinas éticas con las cuales podremos hacer un juicio acerca de cuál debe de ser nuestro punto de partida para juzgar los valores del hombre.

- a) *Hedonismo y eudemonismo.* El hedonismo es la doctrina que enseña que la búsqueda del placer constituye el principio supremo de la vida moral, y por tanto la ausencia del dolor. En esta doctrina su fin sería el sensualismo o erotismo. El

eudemonismo eleva a objetivo supremo de la vida la felicidad humana. Es feliz a quien todo en la vida le sale según su deseo y voluntad, lo cual es peligroso ya que se fija más en el fin que en los medios para obtener dicha felicidad y que para cada persona la felicidad es distinta.

- b) *El Utilitarismo*. La utilidad es el valor de los bienes económicos, de los servicios y cosas que satisfacen las necesidades materiales del hombre. Y por esto no se fijan en lo espiritual o emocional simplemente el estar bien económicamente es el fin.
- c) *La ética marxista*. Esta doctrina es un utilitarismo social, que a diferencia del primero aquí lo que importa es el bienestar económico de una sociedad esto es su felicidad, pero para lograrlo todos deben ser iguales ante el estado y tener lo mismo.
- d) *Escepticismo ético y negativismo*. El escepticismo ético es una actitud dubitativa, indecisa, que, desconfiando pone en tela de juicio la capacidad humana para determinar que sea lo bueno y que lo malo. El negativismo esta es similar a la primera pero en esta no se duda, se niegan las cosas.
- e) *Anarquismo moral*. El anarquismo moral como doctrina trata de destruir, en pos de la libertad individual, el régimen social, político y económico, suprimiendo el Estado y estableciendo en su lugar la comunidad de individuos, sin autoridad, sin religión, sin moral, sin propiedad, sin familia; basándose de la fuerza para lograr sus objetivos.

- f) *Pragmatismo*. Aquí se afirma que el punto decisivo de toda conducta plenamente valiosa, radica en que favorezca el desarrollo de la vida, la elevación de la vida, esta filosofía finca su objetivo no en la buena intención sino en los efectos reales de la conducta, en los resultados no en como se consiguen.
- g) *La moral cristiana*. Esta filosofía aporta tres decisivas ideas, el pensamiento de la creación del universo por obra y gracia de un solo Dios. La conciencia de la temporalidad histórica del hombre con un fin muy bien determinado que es el llegar a su Dios creador dependiendo de los actos que realice en su vida terrenal y el principio del amor como fundamental norma de la existencia humana basada en el amor de Dios hacia los hombres.
- h) *El perfeccionismo teológico*. Todo ser humano tiene una finalidad, la cual depende de su propia naturaleza. La esencia del hombre a saber, aquello que lo distingue de los demás seres, es su razón. Quien por otra parte realiza su naturaleza se perfecciona. Por ello, el hombre en cuanto actúa racionalmente se va perfeccionando. Este perfeccionamiento es la bondad, y dado que el fin último de la razón es encontrar la verdad de las verdades, que es Dios, el destino moral del hombre es perfeccionarse en relación con él.
- i) *La moral positiva*. Quien vive para los otros, esta sirviendo a la humanidad. Esta es el conjunto de los hombres pasados, futuros y presentes que concurren libremente a perfeccionar el orden universal, en tal sentido la humanidad es el gran ser.

j) *El existencialismo*. La moral existencialista trata de fundarse en lo peculiar y distintivo de cada hombre. En esta, cada hombre puede llevar la vida que quisiera ya que se sabe que es un ser imperfecto y que puede morir de un momento a otro. La vida auténtica es el criterio de lo bueno para el existencialismo.

Una vez expuestas las distintas doctrinas acerca de los valores éticos, podemos concluir que solo dos son las que se pueden aceptar como útiles o verdaderas ya que están basadas en la naturaleza misma del hombre, estas dos serían *la moral cristiana* y *el perfeccionismo teológico*.

De la primera habría que tomar como base el amor al prójimo, el hacer las cosas para los demás, buscando un bien para todos obteniendo nosotros mismos una perfección al hacerlo y sabiendo que si obramos bien amándonos a nosotros mismos y a los demás, respetando la dignidad de cada persona sin importar su raza, religión o color, tendremos la esperanza de llegar a una vida eterna buena.

Por que si nos quedamos con la idea de que todo lo que se haga en este mundo nos sirve solo para el pequeñísimo lapso de tiempo que tenemos en el paso por esta vida, caeríamos al existencialismo y no tendríamos la esperanza de mejorar, o tal vez aprovecharíamos para derrochar todo lo que podamos tanto material como en deseos, sin freno ya que lo que se haga solo valdría para ese momento y tendríamos que aprovecharlo al máximo.

De la segunda doctrina podemos tomar como útil para valorar los actos humanos, que atiende a la realización del hombre en tanto su naturaleza racional, si el hombre se conoce verdaderamente y entiende su naturaleza y su finalidad como especie y como persona puede actuar de una forma buena buscando siempre obtener la verdad y con esto llegar a la felicidad y esperar una vida eterna en donde se realice plenamente.

Esta búsqueda de perfección, supone sobrepasar los límites materiales creciendo, trascendiendo en el nivel espiritual y perfeccionándose de forma intelectual, llegando así a la satisfacción y realización personal que lo lleva a alcanzar su fin último, es decir la felicidad.

## **1.8 CORRIENTES ACERCA DE LOS VALORES ÉTICOS**

A continuación se estudiarán las dos corrientes actuales acerca de la existencia de los valores, sin embargo la existencia de los valores mismos no es lo que se discute ya que todo filósofo o persona que piense de una manera lógica, sabe que existen, el problema que nos ocupa está en el modo en el que estos valores existen para lo cual cada corriente tiene una forma distinta de analizarlos.

### **1.8.1 CORRIENTE SUBJETIVISTA.**

En esta corriente se afirma que los valores son el resultado de las reacciones individuales y colectivas, es decir, que el valor necesita de un sujeto para existir ya que para los subjetivistas el valor no existe en sí mismo sino que existe solamente para el hombre. Lo que lo hace una cosa valiosa es el deseo o el interés individual.

Para poder fundamentar esta posición, los subjetivistas se basan en los siguientes argumentos:

*Discrepancia:* Esta la utilizan ya que para poder valorar si una obra de arte es bella, o la eficiencia de una computadora es buena o mala, dicen que depende del sujeto que lo este analizando en ese momento.

*Constitución biológica:* Este argumento lo atribuyen a que si el hombre no tuviera principalmente sus sentidos que caso tendrían por ejemplo una obra de arte como una pintura., una sinfonía o hasta un excelente platillo de alta cocina, si no pueden ser utilizados para provecho del hombre.

*Historicidad de los valores:* Este argumento tiene su fundamento en que la relatividad de los valores se debe a su carácter concreto e histórico, esto lo basan en la frase del filosofo griego Protágoras "El hombre es la medida de todas las cosas".

## **1.8.2 CORRIENTE OBJETIVISTA**

Esta corriente es completamente lo contrario a la subjetivista debido a que los valores dependen directamente del objeto y no del sujeto el cual lo único que hace es captar el valor.

Se reconoce que lo subjetivo es la valoración más no el valor, este es único y existe en sí mismo. no se puede confundir el objeto con su captación. Los objetivistas dicen que la discrepancia no se puede aplicar a los valores sino a los bienes ya que, a diferencia



de los valores los bienes son imperfectos. El objetivismo se sustenta en dos tesis fundamentales que son:

a) Incurrir en la separación radical entre valor y realidad, o independencia de los valores respecto de los bienes en que estos se plasman.

b) Afirmar que los valores son absolutos, que existen en sí y no para mí.

Por lo que se ha mencionado acerca de el subjetivismo y el objetivismo no podemos cerrarnos a una sola corriente ya que para poder valorar un acto humano, el hombre no se debe guiar solo por lo que nos parezca que esta bien o mal, pero tampoco debe ser tan rigorista de saber que el acto es malo si no se conoce el porque el hombre actúo de esa manera. Es aquí donde toma parte el criterio personal para la calificación de los valores.

## **1.9 LA ESENCIA DEL VALOR MORAL.**

Para poder explicar mas claramente el significado de el valor se debe describir lo que es en su esencia. Hablando en términos generales se puede definir al valor de la siguiente manera: " el valor es un ser en cuanto se relaciona adecuadamente con otro ser ".<sup>17</sup> Con esto se intenta explicar que el valor existe en el ser mismo pero si lo dejáramos así solo sería bueno más no valioso, debido a que el valor de un ser lo determina la relación y la utilidad que otro ser obtenga de el.

---

<sup>17</sup>GUTHERREZ SAENZ Raul, op.cit., p. 104

A continuación serán citados algunos ejemplos : El dinero resulta perfecto para este ejemplo, por que en sí mismo, no deja de ser un pedazo de papel o una simple pieza de metal sin ninguna utilidad, pero en el momento que el hombre le da el valor de instrumento de cambio de bienes o servicios dentro de la sociedad, en ese momento es valioso.

Otro ejemplo puede ser una máquina para envasar café. La máquina por sí sola como tal, sin conexión, sin café que envasar y sola en una bodega es buena y bella en sí misma pero no valiosa ya que no esta cumpliendo con su fin, para lo que fue creada, pero en el momento que se instala en una compañía que se dedique a envasar café, entonces es una máquina muy valiosa, sin ella no se pudiera terminar el ciclo de elaboración y venta de dicho café.

Para concluir, la esencia del valor va a depender de que el ser cumpla con su finalidad para lo que fue creado, tanto las máquinas, como el dinero o como el hombre mismo tiene también un fin, (cada uno de los seres humanos tenemos un fin en general, como especie y varios dependiendo de las circunstancias y vida de cada uno, de los cuales se hablara mas adelante), estos fines si los lleva acabo es un ser valioso y si no solo será un ser bueno en tanto que es ser.

Así es como una vez explicado lo anterior pasaremos a lo que el valor moral se refiere y cual es su esencia.

El valor moral se diferencia de los demás valores en que interviene directamente el hombre con los actos que este realiza estos son los susceptibles de ser valorados por otras personas o por el hombre que cometió el acto, el hombre es el único ser con la capacidad de reflexionar sobre sus propios actos, debido a que tiene una clara conciencia de sí mismo, sino fuera así no tendría libertad de acción y autonomía en la toma de sus decisiones.

Por lo tanto se definiría al valor moral como : " La adecuación entre un acto con las exigencias de la naturaleza racional y libre del que lo ejecuta logrando con este su transcendencia" .<sup>18</sup>

La esencia del valor moral radica en la libertad del hombre, ya que gracias a ella el hombre actúa de una u otra forma, es por esto que la ética se encarga del estudio de los actos libres del hombre y los valora.

Estos actos como ya se explico anteriormente deben de estar de acuerdo a la naturaleza del mismo la cual está regida por ciertas leyes naturales de las cuales solo se estudiará a la ley moral.

---

<sup>18</sup>cf. DE FINANCE, Etica general. p.341

## 1.10 PROPIEDADES DE LOS VALORES

- 1) *Bipolaridad*: se refiere a que los valores siempre se pueden mencionar por partes es decir, que tienen un valor bueno y uno malo, como la belleza - la fealdad, la bondad - la maldad, la riqueza - la miseria etc. En este caso no es que exista en sí un valor negativo simplemente es una privación de valor ya que es algo que se debería tener y no se tiene. Por decirlo de otra forma cada valor tiene su privación o contraparte.
- 2) *Trascendencia*: se refiere a que los valores se dan por sí solos de modo perfecto solo en su esencia esto es lo que los hace trascendentes pero el hombre al llevarlos a cabo como es un ser limitado, imperfecto los vuelve imperfectos con esto se quiere decir que los valores por sí solos son buenos y perfectos pero el hombre por su limitada razón los entiende y aplica de acuerdo a ella y frustra al valor en su esencia.
- 3) *Preferibilidad*: se refiere a la particularidad por la cual los valores atraen o inclinan hacia sí mismos la atención, facultades y, en especial, a la voluntad del hombre que los capta. Lo cual se logra como ya se ha explicado anteriormente gracias a la capacidad de abstracción del hombre, esta le ayuda a darle el valor a las cosas extrayendo de estas su esencia básica con el fin de encontrar en las cosas o actos que realiza algo valioso para él y que lo satisfaga espiritualmente.
- 4) *Objetividad*: se refiere a que los valores se dan en las cosas o personas independientemente de que sean conocidas o no, por alguien en particular.

Esto significa que aunque el hombre no conozca o no quiera conocer el verdadero valor de un acto o de una cosa, lo anterior es muy común en la sociedad actual, en la cual el hombre solo ve lo que le conviene o le da a las cosas el valor que el considera necesario, el valor existe en sí mismo, no se puede cambiar simplemente ya que de lo contrario los valores serian subjetivos.

Con esto se puede concluir que los valores existen en sí mismos no son creados por el hombre, no son bienes que se puedan destruir, al contrario hacen que los bienes tengan un determinado sentido para el hombre. Al no ser creados por el hombre tampoco pueden ser destruidos por él. Mediante él es que se dan, ya que están inmersos en su naturaleza y se ven reflejados en los actos que realiza o en los bienes que produce.

A continuación se señalará el orden que guardan entre sí los valores a lo que se denomina la jerarquía de los valores.

## **1.11 JERARQUÍA DE LOS VALORES**

Existen cientos de valores los cuales se ordenan dependiendo de la mayor o menor calidad de los mismos. Siendo el hombre el punto de referencia para el estudio de este trabajo, cabe la ordenación de los valores por su capacidad para perfeccionar al hombre. El valor será más importante entre mas lo perfeccione en su misma naturaleza de persona.

- 1) *Valores Infrahumanos*: se refiere a los valores que el hombre, como animal posee, que comparte con el resto de las criaturas, por lo que al llevarlos a cabo lo perfeccionan pero en estratos inferiores. Algunos de estos valores son : el placer, la fuerza, la agilidad, la salud, etc.

Estos valores definitivamente se deben contemplar, ya que primero que nada, el hombre debe estar en armonía, sin carencias, en lo que a su naturaleza corresponde para que pueda de esta forma cumplir con sus demás funciones.

- 2) *Valores humanos inframorales*: se refieren a los valores que ya como ser humano posee es decir aquellos valores de un nivel superior exclusivos del hombre, estos son los siguientes:

- a) *Valores económicos*: como son la riqueza, el éxito y todo lo que expande la propia personalidad.

- b) *Valores noéticos*: referentes a al conocimiento tales como la verdad, la inteligencia, la ciencia.

- c) *Valores estéticos*: como la belleza, la gracia, el arte, el buen gusto etc.

- d) *Valores sociales*: como la cooperación y cohesión social, la prosperidad, el poder de la nación, el prestigio, la autoridad, etc.

- 3) *Valores morales*. estos valores se refieren a lo que serían las virtudes cardinales como prudencia, fortaleza, justicia y templanza. Se diferencian de los valores inframorales básicamente por dos cosas:

a) estos valores dependen de el libre actuar del hombre, en contrario los inframoraes se dan externos al individuo, en estos al intervenir las virtudes implican un esfuerzo del hombre lo cual, los hace mas importantes, por ejemplo la riqueza, la cual se puede heredar sin costarle nada al individuo pero el buen manejo de esta implica un valor más importante.

b) esta segunda razón por la cual son diferentes a los actos inframoraes es significativa ya que perfeccionan al hombre de tal modo que lo hacen mas humano. Aquí cabría el siguiente ejemplo, para seguir con el de la riqueza, el hombre rico ante la sociedad puede valer por sus bienes, pero como persona puede no valer tanto por haber obtenido su riqueza ilícitamente.

4) *Valores religiosos*: estos se refieren a valores con una participación divina, sobrepasan a la naturaleza misma del hombre, los cuales son las virtudes teologales las cuales no son estudio de este trabajo sino de la teología, pero si se puede decir que lo perfeccionan más allá de su propia naturaleza.

A continuación se detalla el cuadro de la jerarquía de valores que propone el filósofo alemán Alejandro kom, el cual se debe considerar como un ensayo en el que se denota un punto de vista relativista y subjetivista, con esto se pretende dejar en claro que no hay una jerarquía objetiva, esto debido a que cada filósofo tiene una forma distinta de persibir la importancia de los valores pero todos coinciden siempre en que en nivel de importancia serán primero los valores culturales y en último término los biológicos.

	Valoraciones	Conceptos Básicos	Realización Histórica	Finalidad Ideal
Biológicas	I. Económicas	Util-nocivo	Técnica	Bienestar
	II. Instintivas	Agradable-desagradable	Placer	Dicha
	III. Eróticas	Amable-odioso	Familia	Amor
Sociales	IV. Vitales	Selecto-Vulgar	Disciplina	Poder
	V. Sociales	Lícito-Vedado	Derecho	Justicia
Culturales	VI. Religiosas	Santo-Profano	Culto	Santidad
	VII. Éticas	Bueno-malo	Moral	Bien
	VIII. Lógicas	Cierto-falso	Saber	Verdad
	IX. Estéticas	Bello-feo	Arte	Belleza

## I.12 CARACTERÍSTICAS DEL VALOR MORAL.

El valor moral como todos los demás valores también tiene varias características:

- a) *Objetivo - Subjetivo*: es objetivo en tanto se refiere al acto en sí, como el robar el objeto es malo, o el ayudar al prójimo el objeto es bueno, y el subjetivo en tanto lo realiza un sujeto en este caso una persona, ya que el acto manifiesta la posición del sujeto, en este caso el hecho de querer robar a alguien ya es malo aunque no se haga, lo difícil de esto es que interviene la libre voluntad del hombre de querer o no querer hacer algo.
  
- b) *Amable por sí mismo*: esto significa que el valor moral es amado por razón de sí mismo, ya que trasciende al interés, conveniencia o gusto, dicho valor es fin nunca un medio.



- c) *Personalizante*: ya que es un valor propio de la persona , el cual se da en el pleno uso de su libertad y esto solo se puede dar entre seres humanos.
- d) *Absoluto*: con esto se entiende que no depende de ningún otro, como ya se explicó anteriormente es personal y diversamente participado, por ejemplo un acto que realice una persona puede ser malo pero esto no significa que la persona sea mal es más muchas personas pueden cometer el acto repetidas veces sin ser todas malas, con esto también se explica que no es un valor total al contrario es un valor absolutamente singular.
- e) *Universal*: es un valor que no solo se refiere a una sola persona en un solo lugar y bajo una circunstancia, al contrario, afecta a todas las personas en donde estén ya que depende de su naturaleza libre de actuar, si se mata a alguien ya sea en México, o en China el acto en si es malo, se comunica en el ser que es simultáneamente universal y único, incommunicable como acto propio de cada existente y principio radical de comunión.
- f) *Obligatorio*: o lo que es lo mismo el deber ser, no admite opinión ni juicio de persona alguna solo se da, y se debe cumplir por los sujetos a valoración en este caso los hombres.

### **I.13 EL CONOCIMIENTO DE LOS VALORES**

Este es el principal problema que se encuentra en el estudio de los valores éticos como saber cuales son estos, para lo cual se presentan los siguientes cuestionamientos ¿que tipo de conocimiento es el que permite captar los valores?, ¿es un conocimiento intelectual, emocional o intuitivo?; ¿que limites tiene este conocimiento?

"La experiencia de valores es independiente de la experiencia de las cosas. Pero, además es de índole muy distinta. Las cosas, las realidades son por naturaleza opacas a nuestra percepción. No hay manera de que veamos nunca del todo una manzana: tenemos que darle vueltas, abrirla, dividirla y nunca llegaremos a percibirla íntegramente. Nuestra experiencia de ella será cada vez más aproximada, pero nunca será perfecta. En cambio, lo irreal - un número, un triángulo, un concepto, un valor- son naturalezas transparentes. Los vemos de una vez en su integridad"<sup>19</sup>

Habría que partir diciendo que los valores se dan *a priori* de que el hombre los piense ya que ellos han existido y existirán mientras exista la raza humana, con esta aseveración se tomaría como válida la teoría de los subjetivistas la cual dice que los valores ya existen y lo único que el hombre hace a lo largo de su vida es descubrirlos y aprehenderlos.

Este conocimiento no se hace por medio del intelecto ya que esta según el filósofo alemán Max Scheler "La inteligencia es ciega para los valores", lo que hace es razonarlos, entenderlos y una vez hecho esto juzga los actos libres del hombre, pero el

---

<sup>19</sup>Ortega y Gasset citado por Escobar Valenzuela Gustavo, *Ética* p103,104

conocimiento de los valores se da en la parte intuitiva emocional del hombre, que nos entrega la totalidad del objeto. Por lo cual no se puede engañar, el hombre puede hacer parecer algo malo como bueno ante el intelecto y convencerse el mismo de eso pero al intentar engañar a la parte intuitiva y emocional, es cuando siente el remordimiento de que lo hecho esta mal.

#### **1.14 LA VALORACIÓN DE LOS ACTOS DEL HOMBRE**

Si se entiende como valoración " el juicio que una persona realiza respecto al valor de un objeto, acción o persona. ".<sup>20</sup> Entonces para poder hacer una valoración moral se debe tomar en cuenta que el valor moral es distinto a todos los demás irreductible y superior a ellos. Con esto se pretende explicar que al momento de hacer una valoración de algún acto del hombre se debe juzgar al acto humano como humano, y al hombre como persona con todas sus cualidades y defectos.

Para ponerlo más claro, el acto humano como por ejemplo el matar si esta bien realizado es un acto en si bien hecho mas no bueno ni valioso ya que va en contra de la naturaleza del hombre, así como también por el otro lado una persona sana, inteligente, limpia, etc. , pero que carece de valores morales es una persona mala, carente de valor para las demás personas.

---

<sup>20</sup>Cfr. SANABRIA JOSE Ruben, Etica. p.78

## **I.15 LA LEY MORAL.**

Para poder valorar adecuadamente los actos libres del hombre, se necesita seguir un parámetro, algo de donde partir, no lo podemos dejar al libre albedrío de los hombres. Precisamente para esto existe la ley moral la cual descende de la ley eterna la cual no depende del juicio del hombre.

Podemos definir el deber ser de la ley moral de la siguiente manera : " La ordenación de la razón dirigida al bien común y promulgada para el bien común por quien tiene a su cargo la comunidad."<sup>21</sup> Con esto se entiende que el hombre dicta sus leyes de acuerdo con la razón, entendiéndose que racionaliza sus actos.

Para efectos este estudio definiremos a la ley moral como " La norma que regula y mide los actos humanos en orden al fin ultimo. ".<sup>22</sup> Con esta definición, queda claro que la norma que mide la rectitud de los juicios prácticos de las acciones del hombre es la ley moral y quién es la que al final va a determinar la valoración de los actos de acuerdo al fin último el cual siempre será Dios.

Es por esto que se le denomina ley eterna por que es creada por Dios desde la eternidad ya que es la misma sabiduría divina en cuanto principio de su supremo gobierno, y de esta ley se desprende la ley moral con la que el hombre rige sus actos de acuerdo a la valoración y jerarquización que se ha dado anteriormente.

---

<sup>21</sup>Cfr. TOMAS DE AQINO Suma Teologica I-II 90,4

<sup>22</sup>Cfr. RODRIGUEZ LUÑO , Etica p. 82

### **I.15.1 CARACTERÍSTICAS DE LA LEY MORAL**

- a) Por su *naturaleza* la ley es **imperativa** que da orden de hacer algo y **prohibitiva** que lo impida.
  
- b) Por su *promulgación*, la ley es **natural** que se encuentra inscrita en la naturaleza misma del hombre.
  
- c) Por su *duración* la ley es **eterna** esta siempre ha tenido y tendrá vigencia no influye el tiempo para su cumplimiento.
  
- d) Por su *autor* la ley es **divina** que esta creada por Dios para que los hombres la cumplan y no acepta cambios.

### **I.16 LA OBLIGACIÓN ÉTICA**

" La obligación es la coerción en modo alguno física, coerción puramente intelectual, coerción de la visión sobre el querer en virtud de la naturaleza misma del querer."<sup>23</sup> Con esto se pretende explicar que el hombre será malo si hace tal acto, pero el hombre no puede querer ser malo, el hombre no puede tender al mal en tanto mismo que mal, conociendo lo que está bien o esta mal.

La obligación ética no es de ninguna forma alguna coacción física que desde el exterior se le imponga a la persona es una coacción sí, pero que nace de la parte

---

<sup>23</sup> Cfr. MARITAIN J. Las nociones preliminares de la filosofía moral , p.192

interna del hombre de su alma la cual le dice si lo que esta haciendo está bien o mal deacuerdo a su naturaleza, educación y creencias.

La obligación como mucha gente cree, tampoco es una presión social, ya que la ley moral como se ha visto antes no lo dicta la sociedad, de la sociedad emanan las leyes humanas, las cuales regulan la interacción de los hombres en una determinada comunidad, estas leyes nunca deben estar en contra de la ley moral la cual es la base de todas las leyes humanas pero por desgracia esto muchas veces no es tomado en cuenta y el hombre en el momento de legislar se olvida hasta de su propia naturaleza y legisla en contra de ella.

Es por esto que es muy importante que el hombre no se deje llevar por lo que la sociedad determine o diga que está bien porque a veces el hecho de que la mayoría este deacuerdo en algo no significa que ese algo esté bien.

Cuando no se cumple la obligación hay, ordinariamente un remordimiento. Este puede ser *Psíquico* cuando el sentimiento es un estado de animo, un sentimiento penoso. y *Ético* cuando el sentimiento penoso es merecido. causado por el incumplimiento del deber. El remordimiento no existiría si no existiese la obligación.

#### **L.16.1 PROPIEDADES DE LA OBLIGACIÓN**

- a. **Absoluta**, en el valor moral. la exigencia mira directamente a la libertad, no es como en los demás valores que se ven influidos directamente por la libertad del hombre que se pueden hacer o dejar de hacer a sin que nada pase, pero en el valor moral no, ya que si no lo hago me sentiré mal gracias a que se tiene

conciencia la cual enseña que el valor moral es deber ser y se me impone absolutamente aunque yo no quiera.

- b. **Incondicional**, la obligación no se reduce a una necesidad condicional, si se quiere ser feliz se debe de cumplir con lo valores morales, o se cumplen o no se cumplen. Ya que una cosa es que la obligación se manifieste en forma disyuntiva o condicionada, y otra es que la obligación sea condicionada y relativa.

## **I.17 LA CONCIENCIA ÉTICA**

Existen dos clases de conciencia la conciencia *Psicológica* y la conciencia *ética o moral*, la primera es la capacidad de volver sobre los propios actos, la capacidad de darse cuenta de la propia actividad, es la presencia de sí a sí mismo, es un conocimiento solamente observa, constata, mientras la conciencia moral es el juicio acerca de la moralidad de la propia acción, un juicio de valor que aprecia y obliga.

### **I.17.1 LA NATURALEZA DE LA CONCIENCIA**

La conciencia moral en sí tiene tres funciones principales: *testificar, obligar y juzgar*.

Testifica que el responsable de cada acto es el hombre mismo que los realiza, Obliga prescribiendo o prohibiendo por que ha visto que tal acto debe hacerse o evitarse, y Juzga aprobando o desaprobando el acto realizado.

Siempre se tratara de una confrontación entre la situación específica de cada persona con la ley moral. Se entra al nivel de la conciencia cuando el yo queda envuelto en el proceso interviniendo la afectividad y las circunstancias personales. Cuando el yo se ve comprometido no puede actuar desapasionadamente, es por esto que es tan difícil hacer un juicio acertado acerca de los actos humanos ya que intervienen factores externos a la persona que los realiza, pero teniendo claros cuales deben ser los valores morales no se debe dudar en actuar conforme a ellos.

### 1.17.2 CLASIFICACIÓN DE LA CONCIENCIA

- a) *Con relación al acto* la conciencia puede ser Anterior cuando antecede al acto mandando o prohibiéndolo, Simultánea es la que se da mientras se realiza el acto; Posterior es la que vuelve sobre el acto para juzgarlo
  
- b) *Desde el punto de vista objetivo*, la conciencia es Recta cuando esta de acuerdo con la verdad y Errónea si percibe lo falso como verdadero o lo verdadero como falso.
  
- c) *Desde el punto de vista subjetivo*, la conciencia es cierta cuando juzga la moralidad de el acto sin temor a equivocarse, es dudosa si la mente no decide por falta de elementos para juzgar.



Con todo esto no se pretende decir que así debe de ser la conciencia de todos los hombres, ya que cada persona tiene conciencia propia, la conciencia no es más que el juicio moral sobre nuestras acciones, y este no puede ser el mismo para todas las personas, ya que la conciencia no existe en sí sino que existe en cada individuo.

"La conciencia moral es dinámica porque busca el bien, porque implica un proyecto a realizar en la vida, porque tiene que ser una respuesta decidida al llamamiento del valor."<sup>24</sup>

La conciencia se equivoca y es aquí cuando el hombre empieza a actuar de forma incorrecta, si la conciencia de un juicio erróneo el cual no trae consecuencias para la persona que realizó el acto, automáticamente pensara que está bien y repetirá lo hecho, esto es el principal problema al que se enfrenta la sociedad actual, al problema de la "conciencia relajada" en la cual se toleran muchos actos malos en pos de una supuesta libertad, e individualismo de cada persona, ya que si no daña a los demás que haga con su vida lo que quiera, cuando una persona que actúa de esta manera, esta afectándose tanto ella como a la sociedad en la que vive.

Es por esto que se debe ser muy prudente y hacer caso de la conciencia no solo la de un hombre sino la de varios para poder llevar acabo un juicio moral sobre los actos que realizan las personas.

---

<sup>24</sup>cfr SANABRIA Jose Ruben, Etica p. 106

## CAPÍTULO II

### EMPRESA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

"La persona es social en el sentido de que no solo tiene tendencia a relacionarse con otras, si no también necesidad de relaciones humanas."<sup>25</sup>

"Por sociedad se entiende una comunidad que rebasa los límites convencionales de las naciones propiamente dichas y que abarca a los diferentes pueblos y países que están comprometidos existencialmente en forma positiva o negativa con la civilización de nuestro tiempo."<sup>26</sup>

La sociedad, al igual que las empresas ha evolucionado de una forma muy rápida, gracias a los grandes avances científicos y tecnológicos. Estos avances le han dado a las empresas la posibilidad de tener presencia en todo el mundo, cosa que antes era muy difícil.

Cabe resaltar que las empresas al ser creadas por la sociedad para satisfacer sus necesidades, siempre deben buscar el beneficio de esta, de no ser así la sociedad misma tiene el derecho de desaparecerla o sustituirla por otra que le sea más útil.

La empresa tiene también la responsabilidad, de hacer crecer a la comunidad a la que sirve, con trabajos bien remunerados, con ayudas para sus trabajadores, con educación para los mismos y sus familias, fomentar los deportes las buenas costumbres, los

---

<sup>25</sup>cfr. FICHTER H. Joseph, Sociología., p.37

<sup>26</sup>cfr. GUZMAN VALDIVIA Issac, Empresa y sociedad, p. 12

valores éticos, y en general, hacer progresar a dicha sociedad: si se ha de establecer una nueva planta en determinado lugar sea para hacer progresar a la comunidad donde se encuentre.

A continuación se tratará de lo que es la empresa, sus fines, objetivos y la importancia que la *Dirección* tiene para lograrlos.

## II.1 NOCIÓN DE EMPRESA

Es difícil definir a una empresa u organización ya que aunque el término se emplea con demasiada frecuencia poca gente verdaderamente podría llegar a definir lo que es, ya que, ellos saben lo que hacen en ella y a lo que ésta se dedica pero no se detienen a pensar lo que es verdaderamente y lo que debe ser. En esto no solo me refiero a obreros o empleados, lo mas alarmante es que a un nivel directivo el problema es el mismo, confunden lo que una empresa es, con lo que la empresa para la que trabajan es particularmente.

A continuación se darán algunas definiciones de empresa que pueden ser de utilidad para dejar claro este problema.

"Es una unidad autónoma de producción; que utiliza trabajo ajeno además del de empresario; que no produce para el auto consumo sino para el mercado; cuya actividad la motiva el lucro; poseedora, en diversa forma y grado de capital; sometida a un riesgo; en la que existe innovación."<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>efr. GRAN ENCICLOPEDIA RIALP, tomo II p.560

Esta definición es básicamente económica, donde se ve a la empresa más en su aspecto contable y financiero que en el grado humanista que posee

"Es una organización de trabajo, ordenada a la creación de riquezas, que beneficia y contribuye a la realización de sus integrantes y sirve a la comunidad en la que se inserta"<sup>28</sup>

Esta definición por el contrario le da mas importancia al lado humano de la empresa tanto interno como externo, pero dejando poco claro la finalidad de la misma.

"Organización es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo y de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad."<sup>29</sup>

En esta otra definición se observa un carácter completamente sociológico, la cual se puede tomar para cualquier forma de organización humana, como puede ser una iglesia, un partido político etc. pero contiene argumentos válidos para la finalidad de este trabajo.

"Empresa es la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios."<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup>cfr. BERNARDO D. Juan , Ética de los negocios., p.62

<sup>29</sup>apud. BERTOGLIO J. Oscar., Anatomía de la empresa., p.23

<sup>30</sup>cfr. LEY FEDERAL DEL TRABAJO art.16 prf.1o

Esta es la definición que se encuentra en la Ley Federal del Trabajo, que de hecho es la única ley que define a la empresa, es una definición muy pobre pero es útil para demostrar la forma como el gobierno de nuestro país entiende lo que es una empresa.

Así es como tomando como base estas definiciones es posible concluir lo siguiente:

"La empresa es una unidad organizada, económica y autónoma, en donde se conjugan trabajo, dirección y capital, con la finalidad de producir y distribuir bienes y/o servicios, contribuyendo a la realización personal de sus integrantes, para de esta forma satisfacer las necesidades de la sociedad."

Para esta definición se conjuntaron las tres teorías principales acerca de la empresa la económica, la social y la humanista, pretendiendo de esta manera obtener una definición lo mas completa posible.

## **II.2 VISIÓN DE LA EMPRESA**

Para poder entender lo que una empresa es se le debe analizar desde tres puntos de vista distintos.

- a) *Como actividad empresarial.*- Reconociendo que las empresas no se crean de la nada sino que son el resultado de la acción de una o varias personas (Empresarios) quienes decidieron entrar al mercado de bienes y servicios creando una empresa,

aportando para esto, bienes y recursos monetarios, esperando hacerlos crecer pero con la posibilidad de perderlos.

b) *Como organización económica.*- Esto debido a que las empresas son los principales motores de la economía, en donde se da el intercambio masivo de bienes y servicios, con un fin específico: el obtener una ganancia a cambio del bien o servicio ofrecido.

c) *Como un grupo social humano.*- Como se dijo anteriormente, la sociedad es la libre unión de personas con un fin específico. Así pues la empresa es lo mismo, una unión libre de personas que tienen también un fin específico, progresar y realizarse mediante el trabajo que desempeñen.

## **II.3 PARTES QUE INTEGRAN UNA EMPRESA**

### **II.3.1 EL CAPITAL**

El capital lo conforman todos los bienes ya sean materiales o inmateriales de la empresa, que pueden estar representado por una serie de recursos, todos de la empresa o bien por una serie de valores propios y ajenos, encontrándose conformado de la siguiente manera:

a) Por un solo valor, el cual puede ser dinero, mercancías, deudas de clientes, documentos por cobrar etc.

- b) Por una serie de valores, recursos o elementos de trabajo propios de la empresa.
- c) Por una diferencia proveniente de la resta entre los recursos o elementos de trabajo y las obligaciones que representen los recursos ajenos (Creditos).

Todo esto con el fin de hacer que la empresa cuente con los recursos necesarios para subsistir y lo mas importante progresar dentro de el medio en el que se encuentre.

### **II.3.2 LA DIRECCIÓN**

Es la parte encargada de fijar los objetivos, planes, estrategias y fines de una empresa pero no sólo eso, también tiene de supervisar que estos se cumplan y lograr la permanencia de la empresa en el mercado; es la parte integradora de la misma. Esta parte la conforman: el consejo de administración, la junta directiva y las distintas direcciones de área que existan dentro de la empresa.

Cabe aclarar que la Dirección como función operativa es una parte del proceso administrativo.

Al involucrar un proceso, la dirección no se puede dar sola requiere de que se lleven a cabo otras funciones para poder existir, las cuales en conjunto conforman la ciencia de la administración de empresas.

### II.3.3 EL TRABAJO

Esta es la parte más importante dentro de cualquier empresa; la parte humana. Es la que hace posible que la empresa sea lo que se pretende, de nada le sirve a una empresa poseer todo el capital y una excelente dirección si no cuenta con las personas adecuadas para llevar a cabo el trabajo que la empresa requiere, por lo mismo, es la parte más delicada ya que el capital y la dirección o son adquiridos o son establecidos, pero el personal es libre, con una dignidad que la empresa debe respetar. Son los que forman el ambiente de trabajo dentro de una empresa aquellos que hacen posible que la empresa trabaje bien o no.

Según la naturaleza del trabajo que se desempeñen las personas dentro de la empresa estas se dividen en:

- a) *Obreros*: son las personas que se encargan principalmente del trabajo manual operativo de la empresa dentro del área de producción siendo esta la escala más baja dentro del organigrama de la empresa, pero por lo mismo son la base y sustento de la misma.
  
- b) *Empleados*: son los que se encargan del trabajo administrativo dentro de la empresa, realizando también labores manuales y operativas pero ubicados en las oficinas. Estos van desde las secretarías hasta los mandos intermedios de la empresa.



c) *Directivos*: son las personas con la mayor responsabilidad, ya que, se les asigna el manejo de grupos de personas y recursos para lograr cumplir los objetivos, siendo su trabajo básicamente intelectual, por ser ellos la cabeza de la organización.

Si alguna de estas tres partes le faltase o tuviera alguna carencia simplemente no existirá la empresa o sus días estarían contados, ya que, las tres partes deben además de existir necesitan estar en perfecta armonía para poder, con esto, alcanzar los objetivos que cualquier empresa se haya propuesto.

## **II.4 FINES DE LA EMPRESA**

Para poder empezar con este tema se tiene que hacer una distinción entre los distintos tipos de empresa que existen, debido a que dependiendo de la naturaleza de la empresa le corresponderá un fin específico.

### **II.4.1 EMPRESA PUBLICA**

Este tipo de empresa es aquella creada por el gobierno o en la que el mismo posea más del 50 % del capital; tienen por objeto realizar determinadas tareas que les asigna su acto de creación, relacionadas con cometidos estatales de índole administrativa. Dichas labores se refieren a producir, vender, operar o explotar bienes o servicios.

## **II.4.2 EMPRESA PRIVADA**

Se considera empresa privada a aquella en la que el gobierno no se encuentra interviniendo de manera directa dentro de su administración, o que la mayoría de el capital social de la empresa se encuentra a manos de particulares, donde el gobierno solo realiza sus funciones de vigilancia y recaudación.

Se ha hecho esta separación ya que siendo las dos empresas de naturaleza distinta, entre otros aspectos es en los fines en lo que varían. Cabe señalar que solo en esta parte del estudio hare esta división entre empresa publica y privada.

A continuación en el siguiente cuadro se muestran las diferencias de los fines por tipos de empresa.

Tipo de empresa	Fin próximo	Fin Ultimo
Pública	Proporcionar un bien o servicio necesario y útil para la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacer las necesidades y requerimientos de la sociedad.</li> <li>2. Lograr la realización y satisfacción de las necesidades personales de sus empleados.</li> <li>3. Cumplir el objetivo para el que fue creada.</li> </ol>
Privada	Proporcionar un bien o servicio útil para la sociedad, obteniendo por esto un valor agregado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser capaz de auto continuidad.</li> <li>2. Lograr la realización y satisfacción de las necesidades personales de sus empleados.</li> <li>3. Aportar beneficios a la sociedad donde se encuentra.</li> </ol>

Como se ha visto en el cuadro anterior existen dos categorías de fines los próximos y los últimos. La primera categoría conocida también como fines inmediatos, son los fines a corto plazo los que se dan en un periodo relativamente corto de tiempo, pero no por eso menos importantes, mediante el cumplimiento de estos fines se derivaran los demás ya que son los fines para lo que específicamente la empresa fue creada, si estos no se alcanzan la empresa no podrá seguir adelante.

La segunda categoría también se le conoce como los fines mediatos. Son a largo plazo e involucran una mayor trascendencia; una vez que la empresa ha alcanzado sus

finés próximos, puede empezar a desarrollar sus planes de mejora, expansión, de diversificación etc, buscando con esto es el mejoramiento tanto de la empresa en sí como de las personas que en ella trabajan.

## **II.5 MISIÓN Y PROPÓSITO DE LA EMPRESA.**

"Una empresa no se define por el nombre, los reglamentos o los artículos que rigen su transformación en sociedad anónima. Se define por el deseo que el cliente satisface cuando compra un producto o un servicio. Satisfacer al cliente es la misión y el propósito de todas las empresas. Por lo tanto a la pregunta ¿Qué es la empresa? sólo puede responderse examinándola desde afuera, desde el punto de vista del cliente y el mercado. Lo que el cliente ve, piensa, cree y desea en determinado momento debe ser un hecho objetivo para la administración, y debe considerárselo tan seriamente como los informes del vendedor, las pruebas del ingeniero o las cifras del contador. Y la administración debe realizar un esfuerzo consciente con el fin de obtener respuesta del propio cliente, en lugar de realizar la tentativa de interpretarlo."<sup>31</sup>

En el párrafo anterior se deja claro cual debe ser la misión y propósito de toda empresa, ya que no existe empresa sin clientes. El problema se encuentra en que no todas las empresas se dan cuenta de esto y fijan su misión y objetivos en lo que los directivos creen o consideran que está bien o es lo correcto; son precisamente directores que no conocen verdaderamente lo que su empresa es y representa, trayendo como consecuencia que se desvíe o simplemente no cambie conforme la sociedad ósea el total de lo que sus clientes necesitan.

---

<sup>31</sup>cfr. DRUCKER F. Peter., La Gerencia., p.56

Cuando se hace la pregunta en algún muestreo o sondeo de opinión acerca de lo que la gente piensa de las empresas, por lo general los resultados suelen ser contrarios a los que sus directivos creen que la empresa es, es por esto que al fijar la misión y propósito de la empresa se debe pensar en que sean tan claros y entendibles tanto para todas las personas que en ella laboran como para todos sus clientes; que no solo se quede en el conocimiento de los productos o servicios que ofrecen, sino lo que la empresa pretende mediante estos, este es verdaderamente el reto al fijar la misión y propósito de la empresa.

Esta es precisamente una de las tantas tareas que se le asignan a la dirección de la empresa, la cual será el tema de investigación que a continuación se presenta.

## **II.6 LA DIRECCIÓN**

Para los efectos de este estudio cabe el señalar que se tomará como dirección específicamente a la acción de dirigir , no confundirla con "la formada por el grupo de personas encargadas de dirigir una empresa y sociedad"<sup>32</sup>

"...La empresa ha dejado de ser un mecanismo cuya dirección esta ya previamente señalada, para convertirse, análogamente, en un organismo vivo, que requiere de un "cerebro" rector en constante ejercicio, porque las variantes circunstancias externas le hacen cambiar constantemente de rumbo y aun de objetivo."<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>cfr. GRAN ENCILOPEDIA RIALP., tomo II., p.1434

<sup>33</sup>cfr. LLANO C. Carlos., Análisis de la acción directiva., p.20

## II.6.1 NOCIÓN DE DIRECCIÓN

"Consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina uno hacia lo mejor"<sup>34</sup>

Esta es la definición mas primaria en cuanto a dirección se refiere ya que se aplica a cualquier clase de dirección, la que un padre le puede dar a su hijo, la dirección en el ejercito etc. Y obviamente la dirección de empresas.

"Secuencia de pensamientos, decisiones, actuaciones, etc. que persiguen en conjunto llegar al resultado deseado"<sup>35</sup>

Esta definición en cambio, aunque no muy completa, nos habla de que en la dirección se necesitan determinados elementos previos como planes, decisiones etc. para el logro de determinados resultados, los cuales son el único parámetro para medir a la dirección.

"El proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización."<sup>36</sup>

"Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con mas frecuencia, delegando dicha

---

<sup>34</sup>idem.

<sup>35</sup>cfr. ANSOFF H. Igor., La estrategia de la empresa... p. 12

<sup>36</sup>cfr. KOONTZ Harold, O'DONELL Cyril., Administracion..., p.506

autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas."<sup>37</sup>

Estas dos definiciones que se han dejado al último son las más completas en las cuales ya se involucran los distintos factores de la empresa que intervienen en la dirección como la autoridad, el liderazgo, la delegación de actividades y el logro de resultados.

Una vez expuestas las definiciones anteriores y tomando los aspectos más importantes de estas se puede concluir que la dirección es básicamente:

"El proceso mediante el cual se prevé, planea y establece la misión, los objetivos, las políticas y los fines de la empresa, influyendo en las demás personas para que de manera libre y voluntaria se consigan los resultados esperados."

Para poder llevar a cabo la función de dirección se necesitan dos requisitos fundamentales los cuales dan la pauta mediante la cual se diferencia ésta de las demás funciones dentro de una organización, estas dos son : *La autoridad y el liderazgo.*

---

<sup>37</sup>cfr. REYES PONCE Agustín., Administración de empresas... p.305

## II.7 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

### II.7.1 LA AUTORIDAD

"La autoridad es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos"<sup>38</sup>

La autoridad como se ha definido es una facultad, debido a que es otorgada; un hombre no nace con autoridad sino que la adquiere. Hay dos formas de adquirirla: La primera es cuando se otorga externamente mediante un mandato de alguien que la posee, a esta se le conoce como la autoridad **Jurídica** ya que, se encuentra formalmente dictada y plasmada en algún documento, debe de ser aceptada por todos, y no admite opinión, se da por obligación.

La segunda es la autoridad que las personas por su forma de ser y de actuar adquieren, obviamente la adquieren cuando las demás personas sin tener que decirlo la aceptan obedeciendo y actuando de la forma en la que se les pide, esta es la autoridad **Moral** ya que no se encuentra formalmente dictada ni establecida, simplemente se da.

Como se puede observar, la autoridad jurídica la otorgan personas ajenas al sujeto que la posee ya sea por decreto formal o por convicción. De esta forma queda claro que la autoridad se delega, siendo esta una facultad que se confiere a otra persona para lograr con esto el logro o cumplimiento de objetivos.

---

<sup>38</sup> REYES PONCE Agustín., *op.cit.*, p.316



### II.7.1.1 TIPOS DE AUTORIDAD

AUTORIDAD	Jurídica	Formal	Lineal
			Funcional
			Operativa
	Moral	Técnica	
		Personal	

La autoridad jurídica y la moral a su vez se dividen en otros cuatro tipos los cuales son simplemente complementos de los dos primeros siendo imprescindible que existan los primeros para que se den los segundos.

- **Autoridad Formal:** es la que se dá dentro de las organizaciones de jefe-superior a subordinado, desde la dirección general hasta la persona con menor jerarquía, se encuentra la cadena de mando escrita en el organigrama de la empresa. Esta puede a su vez ser lineal o funcional dependiendo de la forma de ejercerla; puede ser que una persona mande sobre un grupo de trabajo o que varios manden sobre el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.
- **Autoridad Operativa:** este es un tipo de autoridad especial que se da dependiendo el trabajo que desempeñe la persona ya que no influye directamente sobre los demás sino que es el poder para llevar a cabo determinada acción. Como

ejemplo, la autoridad que tiene determinada persona para llevar a cabo las compras o girar cheques etc.

- **Autoridad Técnica:** es la autoridad que da a una persona sus conocimientos específicos sobre determinada materia cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.
- **Autoridad Personal:** esta es la que poseen determinadas personas debido a sus cualidades personales, morales, sociales, psicológicas etc, la cual los hace sobresalir de los demás y ser admirados y respetados.

## II.7.2 EL LIDERAZGO

"Se define liderazgo como influencia, como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo."<sup>39</sup>

Esta es una de las partes más controvertidas de la Dirección. Existen dos posturas una en la que se dice que el líder nace, y por la otra parte se dice que el líder se hace. Sin embargo, para poder llegar a una conclusión que sea convincente se necesitan analizar los componentes principales del liderazgo que son:

---

<sup>39</sup>KOONTZ Harold/CYRIL O'Donnell., *op-cit.*, p.561

- a. *El Poder:* No se debe de confundir poder con autoridad ya que como se ha analizado anteriormente la autoridad dentro de una organización esta acompañada de una determinada posición dentro del organigrama, mientras que el poder es la capacidad que tiene un individuo o grupo de individuos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.
  
- b. *La capacidad para la comprensión fundamental de las personas:* Con esto se pretende decir que no basta saber quienes trabajan en la organización y que puesto desempeñan, sino tener lo que se ha llamado "*feeling*" (sensibilidad) para entenderlas, para saber por que de ves en cuando actúan de determinada manera o que es lo que a cada persona en especifico la motiva a hacer algo.
  
- c. *La habilidad para inspirar a las demás:* Personas a que sigan a esa persona al cumplimiento de los objetivos fijados. En esta, se necesita lograr mediante el comportamiento del líder, la aplicación de motivadores y la confianza depositada en los subordinados el que sin obligarlos ellos mismos sientan que tiene un deber para con esta persona, y que estando convencidos de lo que hacen lo sigan y logren lo que el espera de ellos.

Una vez explicado lo anterior se puede decir que el líder necesita, primero nacer con esa capacidad para saber tratar a las personas e inspirarles confianza y respeto, pero no solo basta con eso, también hay que trabajar sobre ello para poder explotar al máximo estas cualidades y de esta forma lograr tener al mejor líder posible.

### **II.7.2.1 TIPOS DE LIDERAZGO**

Existen tres tipos o estilos de liderazgo, basados en el comportamiento y desempeño de su labor del líder. Estos tipos son:

- a. El líder autócrata.-* este líder se dedica a ordenar y esperar a cambio el cumplimiento de dichas ordenes, no permite que haya retroalimentación con sus subordinados, piensa que lo que el diga por ser el jefe está bien y no admite comentarios, su forma de motivar se basa en premio o castigo.
  
- b. El líder democrático o participativo.-* este aunque sabe también el poder que tiene, lo utiliza de mejor manera, promueve la participación de todos los elementos de su equipo de trabajo, delega y comparte las responsabilidades, sabe trabajar en equipo, su forma de motivar la basa en reconocer los logros y hacer ver las fallas para evitar que se repitan.
  
- c. El líder de políticas laxas.-* este tipo de líder al contrario del primero pareciera que no sabe la responsabilidad de su cargo, permite que los subordinados tomen sus propias decisiones fijen sus propias metas y la forma de cumplirlas pareciera que el solo es un observador o supervisor del trabajo que los demás realizan, da rienda suelta a su equipo de trabajo, su motivación la basa en premiar las buenas acciones y hacerse de la vista gorda en los errores.

Estos son los tres tipos de liderazgo que generalmente se presentan en una empresa, como se puede ver el primero y el último, aunque opuestos entre sí no son recomendables, ni los correctos, se dan por lo general cuando la persona que se ha escogido para el puesto no es la adecuada y no puede con esa responsabilidad, es por esto que se debe elegir con mucho cuidado a la persona que debe funcionar como líder dentro de la organización, esta debe cumplir con requisitos que se han visto anteriormente.

A continuación se ilustrara el flujo de influencia en los tres tipos de liderazgo.

**Líderes  
autocráticos**

Seguidor

Seguidor

Seguidor

**Líderes  
Democráticos  
o  
Participativos**

Seguidor

Seguidor

Seguidor

**Líderes de  
Políticas Laxas**

Seguidor

Seguidor

Seguidor

### II.7.3 LA MOTIVACIÓN

A continuación se explicará a la definición de motivación, esta es una palabra que se desprende de motivo-acción entendiéndose la acción de motivar, para esto se definirá primero la palabra motivo para posteriormente definir motivación.

Motivo es "un estado interno que da energía, activa o mueve y que dirige o canaliza la conducta hacia metas."<sup>40</sup>

Motivación es "Trabajo que realiza una persona para inspirar, animar e impulsar a sus subordinados."<sup>41</sup>

Como se puede ver motivo es algo que impulsa al hombre a lograr algo, poniendo todo su interés y entusiasmo en ello, mientras motivación es el otorgar motivos a las personas para que reaccionen y cumplan con las tareas encomendadas de la mejor forma posible.

La motivación va a depender de cada persona en específico, no todas las personas las motivan las mismas cosas, es en este caso es donde debe intervenir la habilidad y capacidad del director o el líder para descubrir que es lo que motiva a su grupo de trabajo.

---

<sup>40</sup>apud. *idem.*, p.240

<sup>41</sup>cfr. ALLEN A. Louis. *La función directiva como profesión.*, p.252

### **II.7.3.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN**

El siguiente paso será describir que es lo que motiva y en que forma a las personas, esto va de acuerdo a las necesidades que como persona tenga, dependiendo de su necesidad será su grado de motivación, por ejemplo, una persona que tiene sed su principal motivador será el conseguir agua, un estudiante su motivador será el graduarse al finalizar sus estudios. Para dejar mas claro las distintas necesidades que tiene el hombre a continuación se detallara el cuadro de la jerarquía de las necesidades que realizo el Psicólogo Abraham Maslow.

**Necesidades Fisiológicas.** Estas son las necesidades básicas para poder existir como son el alimento, el vestido, el descanso etc, las relativas a la naturaleza corporal del hombre.

**Necesidades de seguridad.** Esta es la necesidad de sentirse bien, tanto física como anímicamente, la necesidad de saberse protegido tanto en su persona como en la de sus semejantes, el tener un trabajo, salud, un hogar etc.

**Necesidad de afiliación o aceptación.** La necesidad de sentirse aceptados y estimados dentro de la sociedad en la que se vive.



**Necesidad de estima.** Satisfechas las anteriores y que el hombre ha sido aceptado dentro de su grupo social, lo que él necesita es precisamente el sentirse estimado, tanto por él mismo, como por las personas que lo rodean, esto empieza a generar en la persona sentimientos de poder, prestigio, posición etc...

**Necesidad de autorrealización.** Esta es la última de las necesidades que debe cubrir el hombre, la que se considera como superior, esta es la necesidad de poder lograr el llegar a ser lo que todo hombre anhela, de maximizar su potencial, de lograr algo trascendente, que lo haga crecer como persona y lo acerque lo más posible a su fin último.

En este cuadro se pudo observar cuáles son y el orden que deben guardar las necesidades que tiene cualquier persona, conforme vaya satisfaciendo cada una ir aspirando a satisfacer la que sigue, esto es fundamental que lo conozca el director de empresas, ya que si no sabe las necesidades de cada persona que esta a su cargo no podrá lograr una motivación eficaz, por ejemplo como es capaz que intente motivar con un diploma o algún reconocimiento a un trabajador, que tiene serios problemas económicos, o que no puede comer bien y a sus horas, la motivación debe estar adecuada a cada persona, y no tratar que las personas reaccionen solamente por la motivación.

"Para un director las consideraciones más importantes son de orden emotivo y psicológico. Uno de los factores clave lo encontraremos en el deseo de satisfacción personal y de reconocimiento que todos tenemos. El ser humano aspira al máximo

aprovechamiento de su capacidad, a un sentimiento de importancia y a que sus méritos sean reconocidos..."<sup>42</sup>

### **II.7.3.2 PRINCIPIOS SOBRE LA MOTIVACIÓN**

#### *Principio sobre la participación.*

La motivación necesaria para alcanzar resultados tangibles tiende a aumentar con el grado de participación en las decisiones relativas a dichos resultados.

Este principio es básico ya que no puede sentirse alguien motivado si no se le permite participar en el trabajo que realiza dando ideas, o en la ayuda de toma de decisiones, además de esto se le debe reconocer esta participación sea buena o mala ya que de no hacerlo se puede crear un sentimiento de inseguridad o simplemente apagar cualquier interés del subordinado en el trabajo que realiza.

#### *Principio sobre la comunicación.*

La motivación necesaria para alcanzar resultados tangibles tiende a aumentar si se mantiene a las personas al tanto de cualquier asunto que influya sobre dichos resultados.

---

<sup>42</sup>ibidem., p.255

Este va de la mano con el primero ya que nadie puede participar de algo que no conoce o conoce a medias, es por esto que la comunicación jefe-subordinado debe siempre ser lo más clara y precisa posible, ayudando a evitar errores o malos entendidos que se pueden llegar a traducir en pérdidas para la empresa.

## II.8 TAREAS DE LA DIRECCIÓN

Las tareas de la dirección no importando el nivel directivo del que se trate debe de ser las siguientes:

- **Planeación.** "Es el trabajo que realiza un director para determinar de antemano el camino a seguir."<sup>43</sup> Es la forma de plantearse a dónde se quiere llegar y la forma de hacerlo, se debe reflexionar, analizar, considerar varias alternativas de acción y adoptar decisiones, todo esto para poder desarrollar de la mejor forma la planeación.

Mediante la planeación es más sencillo realizar los objetivos de la empresa, y hacer que los entiendan los subordinados, se debe conocer todo con lo que se cuenta, para que de esta forma se elaboren los planes de acción. Existen dos tipos de planeación las cuales dependen del tiempo en el que se supone se llevaran a cabo.

---

<sup>43</sup>ibidem, p.103

a) *Planes a corto plazo.*- Estos consisten en determinar las actividades de corto alcance que son necesarias para alcanzar resultados duraderos, el tiempo de duración para que sean ejecutados estos planes debe de ser desde un mes hasta uno o dos años, esta es por lo general la planeación que se hace de algún departamento o área específico de la empresa.

b) *Planes a largo plazo.*- Este tipo de planificación requiere una proyección máxima hacia el futuro y hacia los resultados finales que se deseen alcanzar, el tiempo en el que se deben ejecutar estos debe ser de entre tres hasta quince o veinte años dependiendo la magnitud de la planeación y las áreas que afecta. En esta los planes son estratégicos o globales, por lo general, son planes que involucran toda la organización o a la mayor parte de ella.

- **Organización.** "Es el trabajo que realiza un director para ordenar y relacionar entre sí las tareas que deben realizarse y asegurar así una ejecución muy eficaz de las mismas."<sup>44</sup> Esta es la parte en la cual el director debe de saber que trabajos son los que han de realizarse y quien lo debe de realizar de que forma.

También debe de fijar cuales deben ser los puestos a crearse y cuales las funciones de los mismos, así como la cantidad de personas que deben intervenir y el grado de delegación que debe existir en cada área.

---

<sup>44</sup>*ibidem.*, p. 165

- **Orientación.** "Trabajo que realiza un director para inducir a los demás a realizar un trabajo eficaz."<sup>45</sup> Consiste básicamente en estimular en otros el deseo de intervenir en el trabajo, lograr que se interesen por lo que hacen, fomentar la participación para el logro de los objetivos.

Para orientar, el director debe inducir a los demás a que realicen los planes que se hayan trazado y a que se mantengan dentro de los límites impuestos por la empresa. Es el director el que debe hacer que sus subordinados aprovechen toda su capacidad para desarrollar su trabajo. Para lograrlo el director debe saber perfectamente como motivar a su gente, ya que esto será el motor para hacerlos que crean en lo que hacen.

Esta parte se complica en que al igual que al motivar, cada persona se le orienta de distinta manera, es por esto que el director debe conocer muy bien el comportamiento humano, analizarlo persona por persona y buscar una orientación que funcione de una manera general.

- **Control.** "Trabajo que realiza un director para valorar y regular el trabajo, ya sea en vías de realización o ya terminado."<sup>46</sup> Esta es la forma en la cual se debe revisar lo que se está haciendo o se a hecho que debe estar de acuerdo con lo planeado.

Para lograrlo el director desde el momento de la planeación debe ya saber o tener en cuenta cómo es que va a controlar el proceso mediante el cual se deben cumplir con los objetivos fijados, para esto se cuentan con dos tipos de control que puede utilizar:

---

<sup>45</sup>ibidem., p.231

<sup>46</sup>ibidem., p.299

a) *Inspección personal.* Se da básicamente en situaciones de emergencia o en operaciones en las que no existan normas determinadas de actuación, las cuales requieran de su presencia en el lugar donde ocurre para evitar algún problema mayor.

b) *Control esporádico.* Este tipo de control es precisamente el que se debe tener establecido de antemano y, llevarlo a cabo conforme se ha fijado, de esta forma verificar si todo va de acuerdo a lo planeado en caso contrario, deberá recurrirse a la inspección personal para arreglar lo que se encuentre mal. Este control va a depender de el plan de la empresa y del director que lo establezca por lo que no se determina uno fijo.

## **II.9 RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN**

Esta es la parte más importante y, también la más confusa dentro la acción directiva, debido a que, por lo general se tiende a confundir las responsabilidades con los fines, las metas, o con los objetivos de la empresa, siendo la responsabilidad "La obligación de un individuo de responder por su conducta, o en ciertos casos, por la de otros individuos."<sup>47</sup>

Como se puede ver la responsabilidad es una obligación, en el caso de la empresa es la obligación que emana del puesto, la obligación de responder ante uno mismo y ante sus superiores con respecto a las tareas que han sido asignadas, la obligación de responder por la conducta de uno y de las personas que estén a su cargo. Es por esto que resulta ser tan complicada es decir que entre más alto se encuentra un director a

---

<sup>47</sup>cfr. ECICLOPEDIA QUILLET., Tomo VII., p.515

nivel organizacional, mas responsabilidades tiene, que posee una obligación mucho mayor.

## **II.9.1 TIPOS DE RESPONSABILIDAD**

Esta claro que la dirección tiene una gran cantidad de responsabilidades pero ¿Cuales son éstas?, ¿Qué importancia deben tener?. Estas interrogantes son las que a continuación se intentaran aclarar, mostrando cuáles deben ser las principales responsabilidades que una persona como director de una empresa posee y la importancia que deben tener en la toma de decisiones.

Para referirme a las principales responsabilidades del director de empresa las dividiré en cuatro grandes grupos, el orden en el que aparecerán a continuación, es a su vez el orden de importancia que deben tener empezando por el de menor importancia y acabando con el de la mayor.

La división no implica que una sea más importante que la otra, por el contrario si lo que se busca es un buen director de empresas debe de presentar los cuatro. El orden o el peso que tienen dentro de la empresa va a depender de la trascendencia que se logre de la persona tanto dentro de la empresa como de él como ser humano, dicho orden se refiere también a el número de personas que se logre hacer que prosperen y se superen tauto dentro de la empresa como fuera de la misma.

Estos cuatro grupos son:

<b>DIRECCIÓN DE EMPRESAS</b>	Obtención de resultados	Personales De Grupo Crecer
	Planeación	Competir Mejorar Seguridad Educación
	Para con las personas que trabajan con el	Permanencia Respeto Prosperidad Progreso
	Ante la sociedad	Permanencia Satisfacer necesidades

En el cuadro propuesto se pueden observar los grupos de responsabilidades y los fines a los que están encaminadas, a continuación solo explico el porque la dirección debe contemplar estas cuatro responsabilidades fundamentales.



### **II.9.1.1 RESPONSABILIDAD EN LA OBTENCION DE RESULTADOS.**

Esta es la obligación que todo director debe tener para con sus superiores y para el mismo ya que, una persona a la cual se le han asignado determinadas tareas demuestra que no puede con ellas o que las lleva a cabo de una forma errónea, da a ver que no es la persona apropiada para un puesto de tal importancia, provocando en el un sentimiento de frustración y desesperación.

La importancia de esta responsabilidad va a depender de el puesto directivo del que se trate, ya que entre más alto se encuentra el director dentro de la empresa más y mejores resultados se esperan de él, ya que debido a su capacidad es por lo que se encuentra en ese puesto, para esto también debe quedar claro que todo hombre tiene sus limitantes y el director que se encuentre más alto debe conocer perfectamente los puestos y las personas que están debajo de él, para que de esta manera se esperen los resultados adecuados y no pedir más de lo que el puesto o el hombre mismo puedan dar, de igual forma los directores de área deben conocer perfectamente el trabajo que en ella se desarrolla y las personas con las que cuenta para exigir los resultados adecuados.

Habiendo explicado lo anterior, se puede decir que la responsabilidad en la obtención de resultados es tanto del director para con sus subordinados como de él para con sus superiores. Es decir que obteniendo todos los mejores resultados posibles se llegará entonces al cumplimiento de las metas fijadas, con lo que se logrará un avance de la compañía y con esto un avance de todas las personas que en ella elaboran.

### **II.9.1.2 RESPONSABILIDAD EN LA ELABORACION DE PLANES**

Siendo la planeación una tarea preponderantemente directiva, se entiende la gran responsabilidad que el director tiene al llevarla a cabo, Esta responsabilidad estriba en el tener siempre en cuenta que al planear se esta buscando lo mejor para la empresa y para la gente que en ella trabaja, la superación de ambos, el director tiene la responsabilidad de hacer participes a sus subordinados de los planes, lograr que haya interés de estos por intervenir en la planeación, que aporten ideas nuevas, que sientan que su trabajo tiene una importancia vital sin importar el puesto, que sugieran lo que ellos harían por mejorar la empresa etc.

El director tiene también la responsabilidad de ver que estos planes se lleven a cabo, de hacer que todas las personas de la empresa los entiendan y se identifiquen con ellos.

Por último, decir que el director tiene la responsabilidad de planear siempre, tiene que ser creativo, su forma de producir es precisamente planeando lo que se debe hacer, nunca esperar a que otros planeen por él, nunca sentir que ya no hay nada más que planear, al contrario si las cosas aparentemente están bien, ver la forma de seguirlas mejorando.

### **II.9.1.3 RESPONSABILIDADES PARA CON LAS PERSONAS QUE TRABAJAN CON EL.**

Las personas que trabajan con un director de empresa son todas las que se encuentran dentro de la organización. ¿Por que?, por que aunque el trato no sea directo por razones de la función que se realice, el director se encuentra en contacto continuo con todas las personas. desde las personas de seguridad, los que se dedican al aseo, en manufactura, hasta con los encargados del consejo de administración.

Para poder llevar a cabo de la mejor forma su labor la dirección debe siempre tener presente los siguientes preceptos:

1. Toda persona que trabaja dentro de la empresa tiene dignidad propia.
2. Toda persona que trabaja dentro de la empresa tiene necesidades.
3. El trabajo no debe ser visto como una obligación sino como un medio por el cual la persona se puede superar.
4. La empresa no debe ser vista simplemente como el lugar donde se trabaja.
5. La empresa tiene la obligación de hacer que las personas que en ella trabajan progresen.

Tomando en cuenta lo anterior el director de empresas tiene la responsabilidad para con su gente. además de otorgarles una remuneración económica justa y suficiente, debe también dar una remuneración humana también suficiente, logrando que la persona al trabajar se desarrolle plenamente, crezca y busque en éste su autorrealización.

Cabe recalcar que para que esto se pueda llevar a cabo, la persona debe tener satisfechas sus necesidades prioritarias, de otra forma solo trabajará por el dinero no por desarrollo de sí mismo, es por esto que tiene la responsabilidad de ver por ellos de su cuidado, tanto de su salud física, (que no se encuentren expuestos a accidentes), como también de su salud mental, proporcionándoles toda la ayuda que necesiten para salir de sus problemas.

Tiene también la responsabilidad como líder que es la de enseñar, la de ser un ejemplo para la gente que se encuentre bajo su cargo, por el puesto en el que se encuentra las personas lo respetan, lo siguen y lo obedecen, esto es algo que siempre debe tener presente un director, cada cosa que haga por pequeña que sea debe ser un ejemplo para su equipo de trabajo el tiene la responsabilidad de infundir los valores de la compañía, de hacer que crean en ellos, y de hacerles ver que dan resultado, tomando en cuenta que él es la meta a alcanzar para todos los que con él trabajan.

#### **II.9.1.4 RESPONSABILIDADES ANTE LA SOCIEDAD**

Para poder entender mejor las responsabilidades que el director de empresas tiene para con la sociedad, hablaremos de dos tipos distintos de sociedad, la primera que es la sociedad en donde se encuentra establecida la empresa que comprende desde la ciudad o pueblo donde radique físicamente hasta el país en general.

Esto principalmente porque el director de empresa nunca debe perder de vista la forma de ser de las personas de esa región, su idiosincrasia, sus costumbres, sus leyes, sus gobiernos etc.

De la misma forma el director debe pensar en la sociedad de el resto del mundo, ya que, en un mundo como el actual ya no se puede pensar en mercados locales, se tiene que pensar en todo el mundo, esto es vital sobre todo cuando se trate de la ecología, del bienestar, del progreso, etc.

Las responsabilidades que el director debe tener al mando de una empresa con respecto a cualquiera de las sociedades son las siguientes:

1. La responsabilidad de producir un bien o servicio que sea útil, que satisfaga plenamente la necesidad para la que fue creado.
2. Que su fin sea el perfeccionamiento de la raza humana no su perjuicio.
3. Ofrecer por este bien o servicio un precio justo hacerlo llegar al mayor numero de personas.
4. Que el producto cumpla con las normas locales y mundiales.
5. Tiene también la responsabilidad, de hacer crecer a la comunidad a la que sirve en la que se encuentra con trabajos bien remunerados, con ayudas para sus trabajadores, con educación para los mismos y sus familias.

6. Fomentar los deportes las buenas costumbres, los valores éticos.
7. en general hacer progresar a dicha sociedad, que si se ha de establecer una nueva planta en determinado lugar sea por sacar adelante a la región aprovechar sus recursos y mejorarlos, no por la mano de obra barata, o por la falta de restricciones ecológicas etc.

## II.10 FINES DE LA DIRECCIÓN

Los fines de la Dirección de empresas debido a su naturaleza se dividen en dos clases: Los Fines Operativos; que son los que emanan de la planeación estratégica, del establecimiento de los objetivos a seguir, de las metas que se busquen, Estos puede ser a su vez generales, cuando son creados por la dirección general para el cumplimiento de toda la empresa o específicos creados por cada área de la empresa. mediante estos fines, la empresa avanza y progresa.

La segunda clase de fines de la Dirección son Los Fines Trascendentes; esto obviamente se debe a que la empresa al ser creada y manejada por personas tiene fines que van más allá de los simplemente practico, estos fines buscan la superación, tanto de la empresa como de las personas que en ella se encuentran, estos fines van a depender de las responsabilidades y objetivos personales que se tengan como personas sin importar el nivel o el puesto que se ocupe.

A continuación se analizará la forma mediante la cual se puede llegar al logro o cumplimiento de estos fines.

Un fin para poderlo considerar como tal requiere de un tiempo de una planeación y de un resultado. El tiempo va a depender de lo complejo del fin por lo general los fines operativos se cumplen en un lapso corto de tiempo pero los fines trascendentes se cumplen en un período largo o a veces nunca se alcanzan.

La planeación como se ha visto anteriormente dependerá de los objetivos fijados por la dirección tanto general como por cada área de la empresa.

Para entender mejor el tema de los resultados se tendría que hacer la siguiente pregunta: ¿Que clase de resultados son los que se esperan?. La respuesta a esta interrogante dependerá de varios factores; Existen dos tipos de resultados:

Los primeros serian los resultados del grupo o generales, estos resultados son aquellos que se deben obtener, del grupo de trabajo que tiene a su cargo el director ya sea el general o de algún área específica, en estos se debe valuar la forma como se consiguieron los objetivos, y si estos no se consiguieron, indagar el motivo al que se debió.

Estos son los resultados que se esperan de determinada área dentro de la empresa, obviamente el área se encuentra bajo el mando de un director, el cual debe lograr que todas las personas que tiene a su cargo trabajen conjuntamente para con esto poder cumplir con los objetivos que se les han propuesto, en este caso, el reconocimiento

debe ser para toda el área, para todas aquellas personas que intervinieron para poder llevarlo a cabo.

El segundo tipo de resultados que se esperan de un director son los *resultados personales*. Por lo general, en las empresas, al director ya sea general o de algún área en específico se le exige que cumpla, obviamente con los resultados de su área que alcance las metas que se le han fijado, pero también se le exigen a él resultados sobre metas en el ámbito personal, estas deben ir orientadas a su superación a demostrar que es la persona exacta para desarrollar ese puesto, que tiene la capacidad para el manejo de las personas, que tiene el espíritu de superación, que busca su propio progreso, y que por alto que él se encuentre nunca se estanque, por el contrario que siga adelante en su carrera dentro de la organización, lo cual, es benéfico tanto para él, ya que lo hace crecer como ser humano y crecer dentro de la empresa.

Por el objeto de estudio de este trabajo no se profundizará mucho en los fines operativos, ya que dependerá de cada empresa, de su tamaño, de su giro, de su gente etc. Cabe decir que estos fines son los que van a servir para determinar si la empresa está bien planteada, bien estructurada y si tiene futuro dentro del mercado en el que se encuentra siendo los fines propios de cada una, los fines para los cuales fue creada.

Sin embargo se analizarán con mucho más detalle los fines trascendentes de la empresa, ya que en estos es donde se denotan los valores que se tienen, el sello de los directores en su forma de trabajar y si la empresa es socialmente buena o no.



Los fines trascendentes que debe tener la dirección de empresas son los siguientes:

**a) Superación**

Consiste en el perfeccionamiento continuo de las potencialidades de las personas, que si lo reflejamos como un fin, el director de empresas tiene la obligación de ver que su personal se encuentre siempre motivado y dispuesto a superarse, pero además de esto, él debe proporcionar los medios para lograrlo no bastando solo con la intención. Así procurará de esta forma que su personal se supere mediante el trabajo que desarrolla, obteniendo mejores resultados y creando lealtad en las personas que con él trabajan.

¿Cómo conseguir esta superación?, Con motivación y capacitación constantes. Tener un trato más humano con sus subordinados, reconocerles su trabajo, convivir más con ellos, hacerlos sentir que son parte de un equipo, hacerles ver que su trabajo por monótono que pudiese parecerles es vital para la compañía, cuidando siempre que la gente no se canse de lo que hace, rotar al personal, observarlos y apoyarlos para hacerlos crecer dentro de la empresa.

Además de la motivación y de la capacitación el director de empresas debe siempre tener en cuenta que uno de los principales motivos por los que la gente trabaja es por que busca una seguridad y estabilidad económica, esta es fundamental para la superación, ya que por muy motivados y con ganas de trabajar que se encuentren sus empleados deben también sentirse bien pagados. Esto no es difícil de determinar ya que el medio determina el nivel de sueldos, como puede ser los salarios mínimos fijados por cada país, el nivel de sueldos que las demás empresas del ramo manejan,

los incentivos que dan, como apoyan económicamente a sus trabajadores etc. Tomando en cuenta todos estos factores además del puesto que se desempeñe dentro de la empresa, se puede determinar una escala de salarios que sea justa y equitativa.

Logrado que sea lo antes propuesto, se puede tener la seguridad de que el trabajador se sentirá agusto y conforme con su trabajo, dando lugar a que como todo ser humano la persona busque su superación personal, y no se estanque en donde está, se quite el conformismo, y se salga adelante.

#### **b) Responsabilidad social**

Este fin como ya se ha visto anteriormente es primordial que siempre lo tenga presente el director de empresa, ya que si la empresa existe es por y para la sociedad en la que se creó. Siempre se debe tener en cuenta que la finalidad de cualquier empresa debe ser el servicio al bien general de la comunidad. "Responsabilidad social: no es solamente un slogan oportuno, no debe quedarse en la expresión de un buen deseo difusamente moralizante. Señala una tarea esencial y urgente. Indica la necesidad de alcanzar una nueva conciencia empresarial, a la altura de la presente circunstancia histórica y de la naturaleza misma de la empresa."<sup>48</sup> La empresa tiene un carácter esencialmente social, es por esto, que debe responder de buena forma ante ella.

La empresa tiene el poder de dirigir a las masas hacia determinados objetivos que ella se ha fijado es aquí, principalmente, dónde debe actuar de forma ética. La empresa puede crear necesidades donde antes no las había, puede manipular a la

---

<sup>48</sup>cf. LLANO CIFUENTES Alejandro, La responsabilidad social de la empresa, p. 109

gente, es por todo esto que el director de empresa debe siempre de encaminar sus productos, su publicidad, su trabajo, al fortalecimiento de los valores del hombre y no a debilitarlos. Debe provocar una determinada cultura de consumo no de consumismo la cual debe estar bien enfocada, haciendo que la gente compre lo que necesite y que obtenga un beneficio al hacerlo, y no provocar que la gente compre por el arte de comprar, y que además lo que compre sea de mala calidad, a un precio alto.

La empresa también debe de respetar, cuidar y fomentar el cuidado de los recursos naturales donde se encuentre, evitando contaminarlos, ayudando a explotarlos de la forma mas racional y justa posible, intentando siempre que se renueven constantemente no que se agoten.

La empresa tiene también la obligación de "La buena ciudadanía" esto es que debe respetar y acatar las leyes y mandatos del país donde se establezca, su cultura y sus tradiciones fomentándolas no cambiándolas.

### c) Educación.

La palabra "educar" significa llevar a un hombre de un estado a otro, de una situación a otra. Proviene de los vocablos latinos *educare* y *educere*.

*Educare* significa criar, nutrir, alimentar, es decir, educación entendida como actividad que consiste en guiar o proporcionar desde fuera lo necesario, en definitiva construir.

*Educere* equivale a sacar, llevar, extraer desde dentro hacia afuera, es decir, encauzar las potencialidades ya existentes del hombre, extraer algo que de una u otra forma ya esta potencialmente dado.

Como se puede ver en esta definición etimológica de educar, la educación es algo inherente al hombre, desde que nace hasta que muere el hombre se educa aprende, es un proceso constante pero distinto en cada persona.

La empresa tiene la obligación de educar a su personal. Para poder hacer esto, debe tomar en cuenta la ideología, idiosincrasia, costumbres y cultura de el país o territorio donde se encuentre, ya que resulta muy difícil enseñar algo que no se conoce. Asi mismo, debe educar a su gente a ser mejores, a tener confianza en si mismos, a saber superarse, debe también enseñarles a trabajar de manera honrada y justa, a saber la importancia que su trabajo tiene tanto para la empresa como para ellos mismo y para la sociedad en la que viven.

Debe también de proporcionar las facilidades para que se instruyan y se eduquen, contar con salas o aulas para enseñanza, apoyar a sus trabajadores que hayan cortado su estudios para concluirlos y que si desean continuarlos brindarles las facilidades para hacerlo, actualizando a su personal en todas las ramas que sean necesarias.

Y lo mas importante debe inculcar en ellos la necesidad de aprender y que estos la transmitan a las gentes que los rodean, haciendoles que tomen conciencia de que la educación es vital para el desarrollo de la persona y de todo un país.

Esto puede llegar a parecer como un gasto innecesario, como una inversión la cual no va representar ninguna utilidad , dedicandose solo a invertir una gran cantidad de dinero en tecnología, en innovaciones, lo cual es un error muy grande. Por lo que nunca debe olvidar el director de empresas que su activo más importante es precisamente su gente y que cualquier inversión por cara que sea para el desarrollo personal y profesional de los empleados es la inversión que mas utilidad le va a representar tanto a corto como a largo plazo.

## CAPITULO III

### LAS EXIGENCIAS ÉTICAS DEL DIRECTOR DE EMPRESAS

#### III.1 EL DIRECTOR DE EMPRESAS

Para el inicio de este tercer capítulo, es indispensable que se defina el puesto de director de empresa, tanto en sus funciones como en la clase de persona que debe de ocupar ese lugar de gran importancia dentro de la empresa, para que de esta forma sea mas fácil entender, el por que se le debe exigir que respete y cumpla los valores ético-morales dentro de la empresa que esté a su cargo.

##### III.1.1 NOCIÓN DE DIRECTOR

El Director es:

"La persona a cuyo cargo esta el gobierno o dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento."<sup>49</sup>

"El sujeto que, solo o acompañado de otros esta encargado de la dirección de los negocios de una compañía."<sup>50</sup>

"Aquella persona que cuenta con la autoridad y tiene la responsabilidad para realizar una función mediante otras personas de la misma organización, -y de las que se espera

---

<sup>49</sup>cfr. ENCICLOPEDIA SALVAT, tomo IV p.1080

<sup>50</sup>cfr. DICCIONARIO ENCICLOPEDICO QUILLET, tomo III, p. 314

que reconozcan su autoridad y responsabilidad-, para así contribuir a alcanzar los objetos generales que persigue la empresa."<sup>51</sup>

Como se puede apreciar los principales factores que debe poseer un director son:

- a. Autoridad
- b. Objetivos que cumplir
- c. Gente para lograrlo
- d. Recursos Materiales
- e. Recursos Técnicos

Si en una empresa se cuenta con un puesto que tenga estos requisitos estaremos hablando de un puesto directivo; este comentario es útil para explicar que en las empresas existen tres principales puestos de directores:

1. Director General
2. Director de Area
3. Director de Proyecto

*Director General:* Es la persona que tiene a su cargo a toda la organización, le reporta directamente al consejo de administración ( Si lo hubiese), o es el dueño de la empresa en el caso de los negocios familiares.

---

<sup>51</sup>cfr. LOEN O: Raymond. Los gerentes de ventas deben dirigir, , tomo 2-8 p.5

*Director de Area:* Es la persona que tiene a su cargo alguna de las áreas fundamentales de la empresa, le reporta directamente al director general.

*Director de proyecto:* Este es una clase muy especial de director, es la persona que tiene a su cargo algún proyecto específico dentro de la empresa. puede ser alguno de los directores mencionados anteriormente, o puede ser otra persona designada por estos, para llevar a cabo una tarea concreta. en un tiempo determinado; puede llegar a ser una persona externa a la empresa. Esta clase de director le reporta al director de área y en ocasiones también al director general dependiendo de la importancia y magnitud del proyecto.

En algunas empresas existen más puestos directivos con otros nombres, lo cual no está mal, pero lo que pretendo aquí es únicamente dar una idea global y general del puesto directivo, es por esto que no se tocaran puestos específicos de empresas determinadas sino los generales que se puedan aplicar a todas las empresas por igual.

## **III.2 LA DIRECCIÓN COMO PROFESIÓN**

"Una profesión es una vocación cuya práctica se fundamenta en la comprensión de la estructura teórica de algún departamento del conocimiento o de una ciencia y en las habilidades que acompañan a esa comprensión. Esta comprensión y estas habilidades se aplican a los asuntos vitales y prácticos del hombre. Las practicas de la profesión se modifican por un conocimiento de naturaleza generalizada y por la acumulación de sabiduría y experiencia de la humanidad que sirven para enmendar los errores de la



especialización. La profesión, sirviendo las necesidades vitales del hombre, considera que su primer imperativo ético es el servicio altruista al cliente".<sup>52</sup>

Es una realidad indiscutible que la dirección de empresas actualmente debe ser una profesión aunque todavía existan mucha personas que piensen lo contrario. Para dejar más claro y para fundamentar esta afirmación categórica, se expondrán a continuación cuatro características esenciales que toda profesión posee y se vera como la dirección en la actualidad también las tiene.

*Un alto grado de conocimientos generalizados y sistemáticos.* La dirección de empresas no se puede seguir viendo como algo innato, como se suele decir que la persona nace para dirigir, es muy bueno y cierto además que algunas personas si nacen con determinadas características personales que las hacen tener la habilidad de manejar y resolver problemas mejor que a otras, o que tiene un alto grado de liderazgo, esto se debe aprovechar pero no es definitivamente lo que determinara el éxito del director.

Para poder ocupar un puesto directivo en una empresa actual se debe tener un determinado número de estudios y conocimientos, que obviamente no se nace con ellos; implican mucho tiempo, dedicación y esfuerzo para poder tenerlos, de hecho un buen director nunca acaba de aprender siempre debe buscar progresar y actualizarse.

Además de estos estudios escolares y culturales que cada persona necesita, la empresa debe también preparar por un determinado periodo de tiempo a la persona para que pueda ocupar la dirección.

---

<sup>52</sup>apud. ANDREWS R. Kenneth, Hacia el profesionalismo en la dirección empresarial, p.33

*Orientación primaria hacia la comunidad, mas que al interés particular.* Un director de empresas al igual que todo profesionista debe dedicar su trabajo y su vida profesional para el logro de un bien a su comunidad o su sociedad, para esto se requiere a gente con una preparación y cultura determinadas pero mas que nada se necesitan personas que tengan muy bien definidos sus valores morales, que sepan perfectamente bien los problemas y necesidades de su sociedad y que trabajen para intentar resolverlos. que "dirijan para servir no que sirvan para dirigir."

*Alto grado de auto-control, mediante codigos internos y organizaciones voluntarias.* La dirección requiere al igual que una profesión personas con la capacidad de establecer medios para determinar sus propias normas de conducta, para poder influir en su desempeño y disciplinar los rendimientos indeseables. Que sepan cuando su conducta no esta siendo correcta y sepan como corregirla, personas con la madurez suficiente para aceptar cuando están mal y reconocer sus errores, pero lo más importante; que establezcan los medios necesarios para mejorarlos, para superarlos e intentar de esta forma que no vuelvan a ocurrir.

*Consideración de los sistemas de recompensa como simbolos del logro en el trabajo, y no como fines ínicos.* Un profesionista desarrolla su trabajo más por el deseo de hacer lo que a el mas le gusta que por el dinero o la recompensa que reciba, le es más gratificante el servir, el saber que lo que hace le es útil a otros que la recompensa monetaria que reciba; con esto no se esta diciendo que la paga por su trabajo no sea importante, por el contrario, es vital para satisfacer sus necesidades primarias, pero nunca deben de ser su único fin.

Lo mismo ocurre con el director de empresa, un director profesional debe siempre enfocar su trabajo al logro de objetivos no al monto de lo que gane, el problema aquí es muy delicado ya que son muy pocos los directores que lo ven así, y esto genera inconformidades y cambios continuos de puestos, el director al igual que el profesionista debe de ver a la recompensa como el justo pago por su trabajo, y no como el fin de este.

Es de esta forma y con estos cuatro argumentos que se intenta demostrar que la dirección de empresas "es una profesión" que se empieza en la escuela pero que se continúa dentro de la empresa que nunca acaba, que busca servir a la sociedad, desarrollando sistemas de auto-control, que deben ser justamente recompensados.

### **III.3 EL DIRECTOR COMO PERSONA**

"Los líderes son personas que hacen las cosas correctas. Los Directores son las personas que hacen las cosas correctamente."<sup>53</sup>

Para poder entender mejor al director de empresas como persona, cabe mencionar nuevamente que no es lo mismo líder que director, como se vio en el punto anterior a este, el director de empresas se va formando a lo largo de su vida mediante una profesión, en cambio el líder nace con esas específicas cualidades como la valentía, la búsqueda de aventura, de algo nuevo, el poder para manejar a la gente. Lo que sería excelente es que el director además de ser un excelente profesionista sea un líder nato.

---

<sup>53</sup>cfr. BENNIS Warren, De donde vienen los líderes, p. 156

A continuación se detallarán algunas características que todo director como persona requiere para poder llevar a cabo tan delicada tarea.

**-Conocimiento del negocio.** Actualmente en las empresas se da con mucha frecuencia que los altos directivos sean comprados o "pirateados" por otras, ofreciéndoles mejores sueldos o prestaciones principalmente, ya que creen que si traen a un muy buen director de otra empresa hará lo mismo por la suya lo cual, es un muy grave error, que lo único que ocasiona es comprar muy cara a la gente, esto se debe a que no por que ese director sea muy bueno puede resolver los problemas de todas las empresas, al contrario ese es un muy buen director de esa empresa más no de todas las empresas, no se puede pedir a una persona que dirija cualquier empresa.

Lo anterior debido a que para poder llegar a ser un excelente director antes que nada se debe conocer perfectamente bien como se maneja el negocio haber recorrido todas las áreas o conocer perfectamente bien las tareas de estas, para así poder dirigir a la empresa hacia los objetivos que el ya ha asimilado, y que sabe muy bien como poder llegar a conseguirlos.

Para esto se requiere a personas con un muy alto grado de compromiso con su trabajo, con su empresa y principalmente con su gente.

**-Detección de habilidades.** Para esto se requiere de una persona que tenga la capacidad para poder detectar las cualidades y habilidades de su gente, para poder ayudarlos a desarrollarlas al máximo en beneficio de ellos mismos y de la empresa; esto no es nada fácil ya que requiere de una persona que tenga la paciencia necesaria

para poder conocer bien a su personal, observarlos, exigirles, ayudarlos y calificar su actuación para lograr obtener lo mejor de ellos y hacerles ver lo importantes que son para la empresa y que está cuenta con ellos para superarse y ser mejor día a día, requiere también de la habilidad para motivar y capacitar de la mejor forma posible a cada uno de sus empleados para poder cumplir con sus objetivos.

- **Habilidades Conceptuales.** Estas se refieren a la capacidad para pensar sistemática, creativa e inventivamente, por lo que se requiere a una persona que siempre esté desarrollando ideas y viendo la forma de llevarlas a cabo, que no se conforme con dejar las cosas como están si considera que están bien hechas por el contrario se necesita una persona con la capacidad para mejorar lo ya establecido, para superar estandares, para logra siempre la obtención de los máximos resultados, sin llegar nunca a un *"hasta aquí"*.

- **Capacidad para Aprender.** No es el simple hecho de aprender como en la escuela, es más importante, es el aprender de las demás personas, ya que aunque sea el director no lo sabe todo, siempre hay algo que aprenderle a los demás, también debe aprender de sus actos ver como los ha hecho y en que puede mejorarlos, no solo en lo que le haya salido mal o en los errores que haya tenido, esto ya que mucha gente cree que solo se aprende de los errores pero también hay que aprender de los aciertos y ver si se pueden mejorar todavía mas, reducir tiempos, aumentar la productividad, etc.

- **Decoro.** Este es primordial ya que como director y como ejemplo para su gente debe siempre de cuidar mucho su presencia, su imagen, esto es muy difícil por que no debe de perder nunca el respeto y la autoridad que dicho cargo representan, no se

puede confiar un puesto directivo a una persona que no se estima a sí mismo y no cuida su imagen, ya que la imagen de un director muchas veces es la imagen de la empresa.

El buen gusto también debe servirle para poder detectar en los candidatos para algún puesto vacante la clase y la educación, ya que como se ha dicho antes la empresa es su gente y si en la empresa solo hay personas flojas, descuidadas, que no les importe su persona eso es precisamente lo que los clientes o las personas que tengan contacto con la empresa van a pensar de ella, es por esto que si el director posee buen gusto podrá exigirlo a su gente.

- **Buen Juicio.** Esto es en lo que el director basa su acción, ya que debe tener la habilidad para poder tomar decisiones acertadas con la poca o mucha información que posea en ese momento, ya que las demás personas que trabajan para el hasta cierto punto saben que si se les presenta algún problema difícil de resolver, está el director para sacarlos de problemas, pero el director no tiene a nadie arriba de él sobre el cual descansa su preocupación, por el contrario, él es el que debe tomar las decisiones más trascendentes e importantes dentro de la empresa y para eso es necesario que la persona sea centrada y con muy buen juicio, para saber lo que está bien y lo que está mal y no dejarse influenciar por terceros.

- **Carácter.** Este carácter debe estar formado por tres partes muy importantes:

**Ambición, Competencia e Integridad.** El director debe tener muy bien equilibrados estos tres componentes del carácter de no ser así se tendrían imperfecciones tales como:

Si solo se tiene un director con un muy buen sentido de ambición pero que carezca de competencia e integridad, lo que se tiene es un Demagogo.

Por otro lado si lo que se tiene es un director con un alto grado de competencia pero que descuida la ambición y la integridad lo que se tiene es un Tecnócrata.

Y por ultimo si el director es una persona íntegra pero no ambiciosa y no tiene sentido de competencia lo que se tiene es una persona con muy buenos principios pero que nunca se superará o sobresaldrá de los demás.

Es por esto que es de vital importancia que el carácter del director tenga perfectamente equilibrados estos tres aspectos del carácter para que sea un líder con una gran ambición que tenga su mirada bien fija en el cumplimiento de los objetivos aunque a veces parezcan muy lejanos, que sepa que existe la competencia y que esta en lugar de destruir construye si siempre se esta superando y luchando por ser mejor que los demás, y algo que nunca debe de olvidar ser una persona íntegra que actúe de acuerdo a sus principios y sus valores morales los cuales serán detallados más adelante.

### III.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR

Anteriormente se han visto los factores y características que debe poseer un director de empresas para poder desarrollar su labor dentro de la empresa; a continuación se detallarán cuales son las principales funciones que debe tener un director dentro de una empresa.

Para poder definir las funciones o tareas más importantes de un director de empresas se tiene que partir de una función o tarea general de la cual se desprendan las demás esta función principal es "Tratar de alcanzar los mejores resultados económicos posibles con los recursos que ocupe o de que disponga."<sup>54</sup>

Esta es la función principal del director pero para poder llevarla a cabo de la mejor manera posible requiere de tres funciones secundarias que le facilitarán el logro de sus objetivos; estas tres o funciones secundarias son:

- **Análisis.** Todo buen director requiere de una capacidad de análisis muy bien desarrollada, la cual es básica para que pueda identificar todas las partes de algún problema o situación que se le pudiese presentar, ya que es mas sencillo resolver los problemas poco a poco, detenidamente, por partes que tratar de solucionarlos de golpe en una sola oportunidad, la capacidad de análisis también es de gran utilidad para poder detectar todos los hechos buenos o malos de alguna situación que se le presente o para el desarrollo de su trabajo como analizar estados de resultados, encuestas de mercado, status de ventas etc.

---

<sup>54</sup>cfr. DRUCKER F. Peter, La efectividad en el manejo de las empresas. p 5



Para esto debe detectar perfectamente bien cual es el objetivo o problema principal, dividirlo en partes, resolverlas una por una dependiendo la importancia que cada una tenga para de esta forma poder llegar a un excelente resultado.

- **Asignación de recursos.** Como se vio en la función principal, el director de empresas debe conocer perfectamente bien con que clase de recursos cuenta; aquí intervienen recursos materiales como el dinero y los bienes con los que cuenta la empresa en ese momento, y las personas, mal llamadas recursos humanos, ya que estas no son un recurso para la empresa son su alma, su fundamento y su razón de ser.

Conociendo perfectamente estos recursos lo cual no implica solamente saber cuantos y quienes son, sino conocer perfectamente la capacidad y características que tiene cada uno tanto cada persona como cada máquina o la cantidad de dinero con la que se cuenta etc. para de esta forma poder aprovechar al máximo dicho recurso o persona y llegar a cumplir los objetivos fijados para cada uno de la forma mas eficientemente posible.

- **Decisiones.** Esto es lo que se espera de todo director que una vez analizado la situación o el problema, y que ha tomado en cuenta todos los recursos que se tienen en ese momento los ponga a trabajar para poder llegar a obtener un resultado, dicho de otra manera que tome la decisión de que es lo que se va a hacer, para esto también debe apoyarse en sus propias experiencias y en las de otras personas para tratar de tomar la mejor decisión, y continuar aprendiendo de estas, sean buenas o malas.

Cada problema o situación específica requiere de decisiones específicas, esta es otra de las razones con las cuales se demuestra que el director de empresas se crea dentro de la misma, para adquirir precisamente esa experiencia tan necesaria para la toma de decisiones.

En esta parte o función secundaria es donde interviene la forma de ser de cada director lo que va a diferenciar a un director de otro, ya que es en esta parte donde el director pone su sello personal, en la forma de dirigir y las decisiones que tome.

### **III.5 ¿POR QUE EXIGENCIAS?**

A continuación se detallara el por que a este capítulo en específico y al trabajo de investigación en general se les a denominado como exigencias éticas en ves de valores éticos.

En el primer capítulo se describieron detalladamente cuales son los principales valores éticos que debe poseer el hombre, su importancia y jerarquía. Pero por que ahora en este capítulo se les denominan exigencias, esto no se debe a un simple capricho por el contrario es la palabra que mejor describe el objeto de estudio de este trabajo de investigación, para entender mejor esto empezaremos por definir lo que la palabra exigencia significa que es " La acción y efecto de exigir" entendiendo por exigir "Pedir una cosa por su naturaleza o circunstancia, algún requisito necesario para que se haga o perfeccione."

Analizando la definición de exigencia y de exigir podemos definir para efectos de este estudio que una exigencia es "La acción de pedir un acto por su naturaleza o circunstancia, que cumpla con los requisitos necesarios para que se haga correctamente o se perfeccione." Y siendo los valores éticos los que hacen que un acto libre del hombre sea bueno, se entiende ahora que no se pretende cambiar de nombre a los valores éticos por el contrario, estos se deben exigir.

Aquí se presenta una segunda interrogante ¿A quién se deben exigir estos valores? La respuesta es sencilla, **A TODAS LAS PERSONAS**, empezando con uno mismo, ya que, ¿cómo puede alguien exigir algo de lo que carece?, y no es de hecho que se carezca de los valores éticos, en la mayoría de los casos, por conveniencia, no les hacemos caso o no actuamos conforme a ellos ya que estos valores como se vió en el primer capítulo, se encuentran insertados en la naturaleza misma de las personas, simplemente no se quiere reconocer este hecho, y es cuando posteriormente viene el sentimiento de culpabilidad.

Dentro de la empresa y siendo el director la cabeza y pilar de la misma, es la persona que mas claros debe tener estos valores para ponerlos en práctica y además exigirlos a las demás personas que trabajen con el, ya que por la naturaleza misma de su puesto, sus subordinados tienden a actuar como actúa su superior, algunos por convencimiento propio y otros por obligación, por esto si el director actúa de una forma incorrecta o que vaya en contra de los valores éticos sus subordinados le seguirán o actuarán de la misma forma con lo que se generara una cadena, en la cual empieza a caer toda la empresa o algún departamento en específico, provocando que

las demás personas ajenas a estos los vean y piensen mal de todos, ya sea personas o la empresa misma.

### **III.6 ¿CUALES DEBEN SER LAS EXIGENCIAS ÉTICAS DEL DIRECTOR DE EMPRESAS.?**

Es en esta parte donde se tratará de exponer cuales deben de ser las principales exigencias éticas. que debe poseer todo director de empresas. al decir "*todo*" se esta abarcando al total de directores de empresa sea esta publica o privada, industrial o de servicios etc.

También se verán las razones del porqué son importantes estas exigencias y su forma práctica para llevarlas a cabo: claro que no se pretende hacer de este trabajo de investigación un manual de valores en el que se digan como se deben aplicar, eso corresponde a cada director en particular.

Para empezar se debe hacer referencia a dos cuadros que se utilizaron en el primer capítulo, específicamente en las partes que sean aplicables para esta parte del estudio, que son las partes donde se hace mención de los valores morales.

Los dos cuadros que se utilizarán serán en primer termino el cuadro del filosofo F.J.Rintelem<sup>55</sup>, el cual se tomará para describir cuales deben ser los valores éticos básicos que debe poseer el director de empresas, que es el siguiente:

---

<sup>55</sup>vid *infra*. cap. I p.9

Valores Fundamentales	Valores Derivados
Valores Morales	Bondad Veracidad Valentía Templanza Justicia

Se utilizarán estos como los valores o exigencias éticas fundamentales del director de empresas debido a que se considera que son parte de las mismas virtudes naturales con las que nace el hombre, no es algo que se deba de aprender a hacer o a actuar se requiere simplemente actuar conforme a la naturaleza de cada persona.

Y el segundo cuadro que se utilizará será el de la Dra. María Pliego<sup>56</sup> el cual será de gran utilidad para poder determinar cuales son los fines, las necesidades que deben satisfacer cada uno de estos valores así como la clase de persona que se espera que sea el director de una empresa.

---

<sup>56</sup>vid *infra*, cap.1 p.10

<b>Esfera de Valores</b>	<b>Fin Objetivo</b>	<b>Fin Subjetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Que interviene con preponderancia</b>	<b>Necesidades que satisface</b>	<b>Tipo de hombre</b>	<b>Ciencia que lo estudia</b>
Morales	Bondad	Felicidad	Virtudes humanas	Libertad dirigida por la recta razón	Autorealización	Integro	Ética

### **III.6.1 LA BONDAD**

Para iniciar la explicación del valor de la bondad en el director de empresas es necesario que se defina lo que la bondad en si misma es, a continuación se presentaran algunas definiciones que pueden ser útiles para facilitar este entendimiento.

#### **III.6.1.1 DEFINICION DE BONDAD**

"Bondad es la natural inclinación a hacer el bien"<sup>57</sup>

<sup>57</sup>cfr. DICCIONARIO ENCICLOPEDICO QUILLET, Tomo II p.200

Esta es una definición muy sencilla pero a la vez muy clara ya que nos dice en primer lugar que la bondad es una virtud humana, para ser mas claro el bien existe como tal cuando el hombre realiza una acción correctamente, pero la bondad es la inclinación que debe ser constante en el hombre a hacer las cosas correctamente.

"Bondad es el carácter que determina la elección de las cosas"<sup>58</sup>

En esta segunda definición se entiende a la bondad como lo que va a hacer que el hombre escoja hacer algo o poseer algún objeto en específico dentro de varias opciones que se pudieran presentar, esto esta intimamente ligado a la naturaleza de los actos o de los objetos, ya que si la naturaleza en aquel acto o de aquella cosa es buena la inclinación lógica del hombre será a hacerlo o poseerlo según sea el caso

Ahora bien a continuación se intentara hacer una recopilación o mas bien una definición que sea mas útil para la finalidad de este trabajo acerca de la bondad, para lo que se utilizaran aspectos de ambas definiciones.

"La Bondad es una inclinación natural del hombre, que haciendo uso de su libertad de elección y conociendo la naturaleza de las cosas y de sus actos lo lleva siempre a buscar el bien, tanto de el como persona como el de su comunidad."

---

<sup>58</sup>cf. ENCICLOPEDIA SALVAT, Tomo II p.517

En esta definición cabe resaltar que se hace mención de la libertad de elección del hombre esto debido a que la bondad como se ha visto existe en si misma, dentro de las cosas o los actos, pero esta en el hombre y en el uso de esta libertad el decidir si obra en torno a esta o a su opuesto la maldad que no es otra cosa mas que "la ausencia de bondad".

Cabe hacer una reflexión más acerca de la bondad antes de explicar el porqué es tan necesaria como exigencia ética para el director de empresas; dicha reflexión la basaremos en que en el cuadro mostrado anteriormente de la Dra. María Pliego, aparece la bondad como fin objetivo de los valores morales, esto no implica una contradicción ya que la bondad se debe tratar precisamente desde estos dos puntos como fin y como valor; como fin debido a que el hombre mediante sus actos debe alcanzar la bondad, debe llegar a ser un hombre bueno, pero será vista como exigencia o valor ético en tanto que la forma de actuar que se espera de un director de empresas, que los actos que este realice sean buenos, sus planes sean buenos, para que de esta forma pueda alcanzar la bondad como fin.

A continuación se verá como en todos los valores o exigencias que restan el por que se ha escogido como valor o exigencia fundamental para que todo director de empresa, realice su labor y sus acciones cotidianas conforme a las normas básicas de la ética, buscando con esto su autorealización y bienestar.



### III.6.1.2 OBJETO DE LA BONDAD COMO EXIGENCIA ÉTICA

Como se ha visto, la bondad tiene como el objetivo el llevar al hombre hacia el bien, esta es precisamente la parte conflictiva de la bondad, ¿que es lo que está bien y que es lo que está mal?, mucha gente piensa que esto es subjetivo que depende de cada persona, de cada situación en específico, etc.

Si se tomara como cierto este argumento, nunca se llegaría a saber que es lo que está bien y que lo que está mal, o simplemente habrían tantas acciones buenas y malas al mismo tiempo, como personas existen en el planeta.

Es por esto que es fundamental dejar claro lo que es una acción buena y lo que es una acción mala.

Una acción buena es aquella que va de acuerdo con la naturaleza racional del hombre, que lo perfecciona, por el contrario una acción mala es aquella que lo degrada sin importar los factores que rodeen a la acción, con esto se pretende decir que *"el fin nunca justificará los medios"*, ya que si el fin en sí mismo es malo, la acción por ende, será mala y viceversa.

Por poner un ejemplo para dejar más claro este punto, si una persona mata a otra aunque fuese en defensa propia, el fin "quitar la vida a otro ser humano" está mal, es por esto que aunque sea en defensa propia o por accidente la acción completa está mal.

Para poner un ejemplo que vaya más de acuerdo con el tema de la empresa, el permitir que se engañe al cliente ya sea con el precio o con una determinada calidad de la que carece el producto, que el gramaje sea incorrecto, etc. Estos ejemplos pueden reeditar utilidad a la empresa y con esta cumplir con los objetivos de bajar costos, y aumentar utilidades, pero aunque se consiguió el fin, los medios que se utilizaron para lograrlo no son lícitos, ya que nunca se debe hacer esto a costa de los clientes, que aunque nunca se den cuenta del abuso o engaño al que han sido expuestos el acto existe y está mal, por lo que toda la acción es mala.

¿Qué es lo que el director de empresas debe hacer para llegar a la bondad como fin, y de esta forma poder realizarse y perfeccionarse?

Actuar y tomar decisiones que vayan de acuerdo a su propia naturaleza como persona, haciendo su trabajo bien hecho, sin intentar abusar de los demás debido a su puesto, tratar a las personas como lo que son y no como una simple parte de la empresa que se requiere para llegar a los objetivos, pero que podría prescindir de ellos.

Aquí cabe hacer una última reflexión acerca de este tema, y es la siguiente: que no por querer ser una persona bondadosa que trabaje bien, va a dejar que las demás personas le pasen por encima, ya que cuando uno hace su trabajo bien y trata a las personas bien, lo que se obtiene a cambio es el respeto y admiración de los demás, pero si se confunde y el director en lugar de bueno es dejado, lo que se obtiene son abusos, y faltas de respeto, es por esto que se requiere como ya se dijo anteriormente que el director sea una persona segura de sí misma y que se conozca perfectamente para que de esta forma pueda conocer a los demás y tratarlos como se merecen.

## III.6.2 LA VERACIDAD

La palabra veracidad como tal significa "*calidad de veraz*" lo cual para el objeto de este estudio no es suficiente, por lo cual analizando el significado de la palabra *veraz* se encontro que se refiere "*a la persona que usa o profesa siempre la verdad*", esto ya es un poco mas claro e indicá que la veracidad tiene que ver con las personas que actúan de acuerdo a la verdad, pero para dejar lo mas claro posible esta definición a continuación se definirá la palabra verdad:

### III.6.2.1 DEFINICIÓN DE VERACIDAD

"La adecuación o conformidad entre la inteligencia y la razón"<sup>59</sup>

Esta primera definición es la mas aceptada entre los estudiosos de la filosofia y le pertenece a Santo Tomas de Aquino, en la que se puede apreciar que para considerar algo como verdadero deben de estar acuerdo tanto la inteligencia como la razón, que el objeto o ente que se conozca sea captado por mi inteligencia y comprendido por mi razón para que de esta forma sea aceptado como verdadero para mi.

---

<sup>59</sup>cfrr. DICCIONARIO ENCICLOPEDICO QUILLET, Tomo VIII p.473

"La adecuación de la mente con la cosa que se pretende conocer, y se distingue por tanto de una mera certidumbre subjetiva que no posee garantías de objetividad, así como de la falsedad o inadecuación entre la mente y el objeto."<sup>60</sup>

Esta segunda definición que es un poco más amplia que la primera, aunque idéntica en su idea y contenido, se utilizara para tratar de dejar más clara la idea de verdad, que como se ha visto en la primera definición de Sto. Tomás la verdad tiene que ser captada por la inteligencia y debe ser comprendida por la razón, con esto no debe quedar alguna duda de que lo que se está conociendo es verdadero ya que en el momento que surgiera alguna duda se perdería por completo la idea de verdad, debido a que como nos dice esta definición no puede haber verdad en donde existan alguna certidumbre subjetiva o algún grado de inadecuación entre el objeto o ente conocido y la persona que lo conoce.

Una vez analizadas estas dos definiciones de verdad se puede construir una definición más clara de veracidad que sería la siguiente:

"Veracidad es una forma de actuar del hombre mediante la cual se adecuan la inteligencia con la razón".

Como se puede ver, la veracidad implica, al igual que la bondad, un constante actuar del hombre, pero en este caso dirigido a buscar la verdad de las cosas, esta forma de actuar es innata en el hombre debido a que desde que el hombre nace empieza su sed de conocimiento de aprender, y de la búsqueda de la verdad.

---

<sup>60</sup>cf. ENCICLOPEDIA SALVAT. Tomo XII p.3271

Una última reflexión acerca de la veracidad y que fundamentará el tema siguiente, es el hecho que al igual que el bien, la verdad es una y absoluta, no puede haber dos verdades al mismo tiempo. la verdad no es subjetiva, es objetiva, y aunque el hombre en múltiples ocasiones trate de ocultarla, ó simplemente de evitarla, esta existe en si misma, la quiera o no el hombre.

### **III.6.2.2 OBJETO DE LA VERACIDAD COMO EXIGENCIA ÉTICA**

La veracidad como se ha visto anteriormente debe de ser una forma de actuar cotidiana en el hombre, la cual no debe de estar sujeta a opiniones o a conveniencias de las mismas personas. por el contrario el hombre debe siempre de buscar llegar a ella. También se puede dar el caso que el hombre actúe de forma que vaya en contra de la verdad pero debido a una ignorancia de su parte, esto no justifica en lo mas mínimo que se actúe en contra de la verdad, el hombre tiene la obligación de salir de su ignorancia, la forma va a depender de cada persona en específico.

A continuación se citaran algunos ejemplos que sirvan para dejar todos estos conceptos lo mas claro posible.

Supóngase, que el director de una empresa sabe que un empleado del departamento de ventas tiene que llegar a un determinado volumen de ventas, o de lo contrario no se le aumentará su salario, pero no le dice nada, por el contrario le indica que no se preocupe, que no se ha fijado volumen alguno para ese periodo, y por lo tanto el

empleado no llega a determinado volumen, el resultado de esta acción será el que no se le aumente el salario al empleado hasta el próximo período.

Este ejemplo, como muchos otros, se puede encontrar en cualquier empresa, el director logró un objetivo: mantener los salarios como estaban, y con esto no subir los costos por concepto de salarios e impuestos que se devenguen de estos, pero ocultó la verdad, de hecho mintió hizo creer al empleado otra cosa, sin importarle lo que a éste le pueda llegar a afectar el que se le mantenga el mismo nivel de salario.

Otro ejemplo muy claro y muy frecuente también, para conveniencia de los directores es aquel en el que al obrero que recién entra a laborar le hacen firmar un contrato mediante el cual la empresa tiene el derecho de despedirlo en el momento que esta considere necesario por supuestas causas imputables al mismo obrero, este obviamente por ignorancia lo firma y lo acepta y al cabo de determinado tiempo lo despiden injustificadamente.

En este ejemplo se ven muy claro dos aspectos: el primero es el abuso que el director hace al ocultar la verdad con respecto a ley laboral, aprovechando la ignorancia de la gente, y el segundo aspecto importante es que el obrero en el momento de firmar debe y tiene la obligación de conocer no toda la ley de la trabajo pero si determinados artículos que le sirvan para defenderse de estas empresas.

¿Que objetivo tiene que el director de empresas actúe con veracidad?

Antes que nada y como se ha visto con la bondad y se verá con las demás exigencias, el director de empresas será siempre un ejemplo para las personas que trabajen con él y si procura actuar de acuerdo a la verdad podrá exigir a los demás lo mismo, y de esta forma conocer realmente con que clase de personas cuenta. Así mismo las personas que trabajen con el sabrán muy bien que clase de persona es su director y no tendrán ningún reparo en acercarse a el para consultar alguna duda o la forma de resolver algún problema ya que de antemano sabrán que obtendrán de él siempre la verdad.

De la misma forma los clientes de la empresa que de antemano sepan que el director de empresas es una persona veráz, tendrán siempre catalogada a la empresa como una buena empresa en la cual no se les oculta cosa alguna y que el servicio o producto que están adquiriendo es el mejor o simplemente cumple completamente con las especificaciones que se le han fijado. Lo cual obviamente provocará a la larga una buena y duradera relación de negocios.

Es por esto que es indispensable que el director de empresas siempre actúe conforme a la verdad aunque a veces se vea tentado a no hacerlo, ya que es preferible, que sea juzgado de duro pero apegado a la verdad en determinadas situaciones a que lo juzguen de mentiroso o poco confiable.

### III.6.3 LA VALENTÍA

La palabra valentía siempre se le ha relacionado con héroes y los actos que estos realizan, dichas personas y sus actos son siempre sueños, fantasías, o en efecto son actos que ocurren muy de vez en cuando en determinadas circunstancias, lo cual no es correcto a continuación se tratara de explicar el verdadero significado de la palabra valentía.

#### III.6.3.1 DEFINICIÓN DE VALENTÍA

Valentía es : "Acción material o inmaterial esforzada y vigorosa que parece exceder a las fuerzas naturales."<sup>61</sup>

Como se puede apreciar la valentía, al igual que las dos exigencias anteriores, es una acción que el hombre realiza. En este caso, la acción que se realiza por lo general excede las expectativas que se tengan de alguna persona, como tal, son actos que van más allá de la propia naturaleza humana y que generalmente procuran un bien para la persona o sus semejantes.

Para enfocarnos más al tema de estudio de este trabajo analizaremos la palabra valentía con el fin de llegar a su origen o valor fundamental que es el valor, por lo que si se toma a la palabra valentía como "*Calidad de valiente*" , y a su vez la palabra

---

<sup>61</sup>cf. DICCIONARIO ENCICLOPEDICO QUILLET, Tomo VIII p.427



valiente la analizamos significa "*Que tiene brío y valor*", es aquí precisamente a donde se pretendía llegar a la palabra valor.

Esta palabra tiene varias acepciones una de ellas se ha utilizado en el primer capítulo al definir el valor como "*El ente en cuanto tiene relación de conveniencia al hombre*" esta sería su definición conforme a la Ética, pero en esta parte del estudio se analiza la palabra valor como una exigencia en la forma de actuar de las personas y en específico del director de empresa, es por esto que se utilizará para la palabra valor la siguiente definición:

"Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y afrontar sin miedo los peligros."<sup>62</sup>

El valor como se puede apreciar en la definición antes mencionada es una cualidad del ánimo de las personas, es, al igual que la verdad y la bondad una virtud humana, la cual no todas las personas la utilizan de la misma manera o no la han desarrollado lo suficiente para saberla utilizar en su beneficio; esta se da generalmente en personas muy emprendedoras y que siempre tengan la necesidad de hacer algo, pero también se da en momento de tensión o peligro de forma espontánea.

Es muy necesario resaltar que no es lo mismo ser valiente a ser imprudente, ¿cual sería la diferencia entre estos?, la principal diferencia entre estas dos clases de personas es que el valiente lo demuestra cuando verdaderamente se le requiere o es una forma de actuar innata en la cual interviene el pensamiento racional a la hora de ejecutar alguna

---

<sup>62</sup>cfr. ENCICLOPEDIA SALVAT. Tomo XII p.3249

acción, por otro lado la persona imprudente es valiente en tanto que no le importa las consecuencias del acto a realizar, pero por lo general dicho acto nunca es razonado actúa siempre por instinto o por algún impulso exterior, y muchas de las veces se acaba por tener algún problema o accidente.

Con esto lo único que se pretende demostrar es que el valor siempre debe de ir acompañado de la prudencia o de el raciocinio del acto, es cierto que en situaciones de peligro o apuradas no se puede meditar mucho acerca de el acto a realizar a veces simplemente se tiene que hacer aunque se provoque algún accidente en contra de la persona que realizo el acto, pero para el caso de este estudio se enfocará en el valor como una forma de actuar habitual en la cual interviene la razón y la prudencia, dejando por completo el valor de las personas en caso de algún peligro.

### **III.6.3.2 OBJETO DE LA VALENTÍA COMO EXIGENCIA A ÉTICA**

¿Por que la valentía debe ser una exigencia ética para el director de empresas?, la respuesta es muy obvia y se encuentra en la naturaleza misma de su trabajo, el cual es la toma de decisiones, de qué le sirve a una empresa un director de empresas que no tenga el suficiente valor para afrontar los problemas y tomar decisiones sobre situaciones que muchas veces no conoce, y mucho menos sepa de forma cierta los resultados que dichas decisiones han de tener, no le sirve mas que para llenar una oficina muy grande y cara.

A continuación se detallará la parte delicada al elegir al director de empresas, ya que como se dijo anteriormente se requiere de una persona que tenga el valor suficiente para la toma de decisiones y para enfrentar los problemas.

Se debe tener mucho cuidado en no deslumbrarse ante lo que pudiese ser una persona con valor y únicamente sea una persona impulsiva, que haya corrido con la suficiente suerte de que las acciones que haya realizado o las decisiones que haya tomado, le hayan salido bien o simplemente haya sabido presentarlas ante sus superiores, por que así como es inútil y costoso tener a una persona demasiado temerosa o sin iniciativa para la toma de decisiones, es muy peligroso y costoso también tener a una persona que tome decisiones a la ligera sin verdaderamente analizar la complejidad del problema que se le presente, pero eso sí, que no dude para tomar decisiones.

Es por esto que, el director de empresas como ya se ha afirmado anteriormente debe ser una persona madura, con experiencia, que conozca a la empresa, y que aparte de todo tenga el valor suficiente no solo para tomar decisiones, (eso lo puede hacer cualquiera) sino que el verdadero valor del director de empresas es cuando después de haber tomado la decisión cree en ella y está dispuesto a aceptar la responsabilidad que de esta emane; es por esto que no cualquier persona llega a ser un buen director ya que muchos no aceptan la responsabilidad de las decisiones que toman, y se les hace fácil echarle la culpa a sus subordinados o simplemente decir que la decisión era buena lo que falló fue la ejecución con lo que la culpa es de la gente que la realizó.

Un director de empresas valiente jamás debe presentar una excusa, debe contestar con hechos y resultados sean estos buenos o malos, si fuesen buenos obtendrá la admiración y felicitación de los demás pero si fuesen malos deberá afrontarlos aprender de ellos y tratar de no volver a cometer los mismos errores en las decisiones futuras.

### **III.6.4 LA TEMPLANZA**

La templanza a diferencia de las exigencias anteriores no se descender de palabra alguna tiene un significado por sí misma el cual se analizará a continuación:

#### **III.6.4.1 DEFINICIÓN DE TEMPLANZA**

"Virtud que consiste en moderar los apetitos y el uso excesivo de los sentidos, sujetándolos a la razón."<sup>63</sup>

La palabra "*Templar*" se utiliza básicamente para determinados trabajos que realiza el hombre con metales, vidrio o minerales mediante el cual se les da un determinado tratamiento para poder darles forma, esto se explica ya que es bueno hacer una comparación en lo que a templar significa si se utiliza para definir una forma de actuar del hombre, la templanza como exigencia ética al igual que en los metales va a dar forma al carácter de la persona, la va a moldear, con el fin de llegar a actuar de

---

<sup>63</sup>cfr. DICCIONARIO ENCICLOPEDICO QUILLET, Tomo VIII p.207

acuerdo a la naturaleza racional del hombre, y no a la naturaleza instintiva, animal del mismo.

La templanza como se mencionó anteriormente tiene como fin forjar el carácter de la persona, ya que es la virtud que al momento de actuar o de pensar en hacer o decir algo frena o impulsa a llevar a cabo la acción, si el hombre careciera de esta virtud o valor ético se viviría en un mundo en donde el hombre simplemente se dejara llevar por sus impulsos e instintos.

Lo preocupante es que actualmente mucho de esto está sucediendo ya que como en los valores o exigencias explicados anteriormente, la sociedad en la cual el hombre esta insertado, con tendencias de liberalismo, permite que el hombre mientras satisfaga sus apetitos pero no dañe la libertad de los demás, se le permite hacer casi cualquier cosa, lo cual no es lo correcto, ya que el hombre así como puede actuar bien, siempre tiende al exceso, o al derroche, siempre esta expuesto a abusos de los cuales si no los entiende correctamente es muy fácil que se logre caer en ellos.

#### **III.6.4.2 OBJETIVO DE LA TEMPLANZA COMO EXIGENCIA ÉTICA**

Expuesto lo anterior acerca de la templanza y su significado se hará referencia ahora a la pregunta ¿Qué objetivo tiene la templanza para el director de empresas como exigencia ética?.

El director de empresa está siempre expuesto a situaciones, problemas, ofrecimientos, etc., que pueden llegar a ser muy tentadores aunque no siempre sean correctos o no

vayan de acuerdo con la naturaleza misma de su trabajo, pero en algunos casos llegan a ser tan tentadores que hacen que el director caiga en ellos, y esto a veces puede costarle hasta el puesto; a continuación se ejemplificarán algunas de estas situaciones mediante las cuales se tratará de dejar en claro el objetivo de la templanza como exigencia ética:

El primer ejemplo, que es muy común, es aquel en el que la empresa requiere de comprar un fuerte volumen de determinado producto, para lo cual se lleva a cabo un concurso entre varios posibles proveedores, entre los cuales se encuentra un gran amigo del director el cual además de su larga amistad y aprovechándose de esta le propone que de llevarse su compañía el concurso y obtener el pedido el director se verá muy bien agradecido por su amigo.

Si el director se dejara llevar por el simple impulso o por el sentimiento afectivo que lo une a una de las compañías en concurso es fácil pensar que ni siquiera analizara las demás propuestas o puede ir más allá una vez analizadas las comenta con su amigo para que éste maquille la suya y de esta manera obtenga el pedido.

Casos como este existen muchos y en todas las empresas sin importar giro ramo o si es particular o estatal, el director que se supone posee unos determinados valores, entre ellos la templanza, de entrada no debería permitir concursar a su amigo, pero en el caso de que así fuese, la competencia debe llevarse a cabo en igualdad de circunstancias para todos y que gane el que presente el mejor proyecto, sin importar lo que el director personalmente pudiese haber ganado de ayudar a su amigo, ya que de todas maneras ganará algo muy importante: el saber que hizo lo mejor para su

empresa, lo cual le redituará mejores utilidades y la felicitación junto con el reconocimiento de las demás personas, lo cual, a la larga, la favorecerá de muchas otras formas.

El segundo ejemplo para ilustrar este caso y el cual desgraciadamente también es muy común encontrarlo en cualquier empresa, es aquél en el que se solicita un puesto vacante que tenga que ver directamente con el director, para este puesto se han presentado varios aspirantes hombres y mujeres, una de las cuales destaca por su belleza física, aunque mediante pruebas y entrevistas no demuestra ser la más apta para el puesto, lo cual no parece importar al director, el cual ni siquiera revisa su expediente. Le bastó con una entrevista para contratarla y anular a los demás aspirantes.

En este caso otra vez el director actúa de forma instintiva, se deja llevar por la apariencia física de la muchacha, y sabiendo que al contratarla tratará todos los días con ella, hace pasar el trabajo al segundo plano. No es que se pretenda decir que no se debe contratar a las personas guapas o bien parecidas, por el contrario, eso ayuda mucho a la imagen de la empresa, pero una parte primordial al contratar empleados es saber que es lo que estos pueden aportar a la empresa y en de que forma la empresa puede ayudarlos a superarse y crecer lo cual a la larga traerá beneficios para está.

Es en casos como estos y muchos otros en los que el director debe actuar con templanza para que sus decisiones sean las correctas y el futuro de la empresa también sea el correcto, tiene que ser una persona recta, y sobre todo que controle sus apetitos e instintos, los cuales en muchas ocasiones no son nada fáciles de controlar y es

cuando se cae en los vicios y los malos hábitos, que perjudican tanto a la persona como a la empresa.

### **III.6.5 LA JUSTICIA**

La palabra justicia posee un gran número de acepciones dependiendo de quien la maneje: para el derecho tiene varias, para la religión también posee algunas, para la sociedad en general también, etc.

#### **III.6.5.1 DEFINICIÓN DE JUSTICIA**

Para el objeto de este trabajo se tratará la más común y aceptada de todas que es la siguiente.

Justicia es " Virtud que inclina a dar a cada uno lo que le pertenece".<sup>64</sup>

Cabe resaltar dos aspectos principales de esta definición el primero será el que la justicia es una virtud que al igual que las demás exigencias éticas anteriores, son valores derivados que emanan de la naturaleza misma del hombre, con lo que se pretende decir que es conocido por todas las personas y aplicable en todas ellas, y que le ayudan a alcanzar la perfección y su plena realización para poder de esta forma llegar a realizar su fin último que como se ha dicho en el primer capítulo este fin es el llegar a Dios.

---

<sup>64</sup> Cfr. GRAN ENCICLOPEDIA RIALP. Tomo VII, p.345



El segundo aspecto que habría que resaltar es aquel que dice dar a cada quien lo que le pertenece, el punto a tratar aquí es el problema en la interpretación de que es lo que a cada quien le pertenece, este es un tema muy polémico y que por desgracia se toma siempre a lo que le pertenece en tanto haberlo adquirido mediante el intercambio de un bien por otro el cual no es que de hecho esté mal, es que no es el único y mucho menos el más importante.

Lo que le pertenece al hombre por principio, es su vida y su dignidad, teniendo el derecho de hacer de su vida lo que él crea conveniente siempre y cuando sea para perfeccionarse y superarse sin afectar la libertad y el ejercicio de este mismo derecho de las demás personas, y de su dignidad de hacerla valer siempre.

Le pertenece también al igual que a todas las demás personas el suelo donde pisa, el aire que respira y el agua de los lagos mares ríos etc. En fin la naturaleza en pleno, no se debe malentender esto ya que el hecho de decir que le pertenece no es que haga con ella lo que quiera que por desgracia es siempre lo que pasa sino que al ser el hombre el ser más perfecto de la creación visible le pertenece el cuidado y el aprovechamiento de los recursos naturales no su explotación y exterminio.

Y por último le pertenece también lo que obtenga como fruto de su trabajo, o en el caso de recibir por herencia o por obsequios y premios algún bien material, sobre el cual a diferencia de lo que le pertenece por naturaleza, puede hacer con ellos lo que quiera , siempre y cuando no provoque el malestar o perjudique a persona alguna.

### III.6.5.2 OBJETO DE LA JUSTICIA COMO EXIGENCIA ÉTICA

Ya se ha explicado lo que la justicia es pero ¿cómo es que debe aplicarla el director de empresa en su tarea diaria? La respuesta a esta interrogante al igual que la de las demás exigencias éticas está en la naturaleza misma de la persona.

Retomando la idea de la definición de justicia acerca de lo que le pertenece al hombre, se hablará a continuación de lo que le pertenece específicamente al director de empresas el cual es el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

Además de las pertenencias naturales y que como persona posee ya explicadas anteriormente, al director de empresas, dentro de esta, le pertenecen :

- *Autoridad*: entendiéndola como la facultad otorgada a una persona para tomar decisiones y ver que se lleven a cabo.
  
- *Respeto*: el cual debe de ser de dos formas, la primera sería el respeto de sus subordinados hacia el cargo que se representa dentro de la compañía, y el segundo es el respeto que el como director les debe a las personas que se encuentran bajo su mando.
  
- *Responsabilidad*: esta será mayor entre más alto sea el puesto a nivel de director que se ocupe dentro de la empresa, pero que como se ha explicado a lo largo de este capítulo la responsabilidad es factor fundamental en la toma de decisiones la cual es la tarea principal del director de empresas.

- *Privilegios*: los cuales serán distintos en cada empresas pero siempre se dan ya que para poder desempeñar un puesto de tal magnitud se requiere de determinados factores especiales dentro y fuera de la empresa que faciliten de la mejor forma el desarrollo de la gran responsabilidad que como director posee.

Estas cuatro pertenencias inherentes al puesto de director, si son utilizadas de la manera correcta, se estará actuando justamente, pero el principal problema es que el director al asumir el puesto y darse cuenta de el poder que obtiene con este, cree que los beneficios que le pertenecen por el puesto son una obligación y empieza a exigir a su gente lo que ya no es debido, basándose en la autoridad para manejar a las personas de la forma que más le convenga, creyendo que el respeto solo lo obtiene por el puesto y no por su persona, delegando todo lo que pueda su responsabilidad a sus subordinados y quedándose el sólo con el crédito de lo que se logre, y en caso de cometer algún error echar la culpa a los mismos lo cual en un gran número de ocasiones les cuesta el puesto y su trabajo y, lo mas común, el abuso de los privilegios de que goza convirtiéndolos en derroches innecesarios, que solo representan un gasto muy fuerte para la empresa.

En pocas palabras el director debe cuidar siempre que el poder no le haga olvidar la justicia; a continuación se citarán algunos ejemplos de casos comunes en donde se pueda apreciar en que momento no se esta siendo justo o se manipula a la justicia de la forma que al director mejor le convenga.

Un caso muy claro y que siempre se da es el trato a los obreros o empleados de los niveles más bajos de la compañía: hay empresas, directivos mejor dicho, que creen que con pagar el salario mínimo o un poco más de éste y apegarse solamente a las prestaciones y obligaciones que marca la ley, están siendo justos, cuando es todo lo contrario. La ley siempre se debe tomar como un parámetro de lo menos que se le puede pagar o gratificar a un trabajador ya que, su objeto, es defender los derechos y la dignidad de éstos para que sean tratados de la mejor manera posible.

Lo que se debe verdaderamente tomar en cuenta para poder determinar sueldos, prestaciones, incentivos y gratificaciones serían: lo que un obrero necesita para subsistir, él y su familia, la inflación real anual, las posibilidades de la empresa de pagar mejores sueldos, y el trabajo que cada obrero realice, ya que está claro que no todos los puestos son iguales o requieren la misma especialización o destreza por parte del trabajador o el empleado; esto obviamente va a depender de cada empresa y de sus posibilidades, pero siempre se debe buscar la justicia.

Un segundo ejemplo sería el trato que se debe tener ante las personas que trabajen dentro de la empresa, específicamente con los empleados o trabajadores que de igual forma que el ejemplo anterior se encuentren en los niveles más bajos del organigrama de la empresa, debido a que algo que nunca debe perder de vista el director es que antes que trabajadores, empleados o gente que trabaje para ellos, son personas, que poseen una dignidad y unos sentimientos propios lo cual los hace igual en tanto ser humano que el director del puesto más alto dentro de la empresa.

También se debe tomar en cuenta que gracias a todas las personas que laboran dentro de la empresa, ésta funciona y progresa y, si se les trata justamente, la gente reacciona en favor de ella, la siente como su lugar de trabajo donde sabe que se le respeta y se le trata bien logrando de esta forma mayor productividad y entrega .

### **III.7 ¿POR QUE SE DEBEN CUMPLIR ESTAS EXIGENCIAS?**

Una vez que han sido expuestas las exigencias éticas de un director de empresas lo que resta es el explicar el por qué debe de cumplir con ellas el director si como se ha visto con cada una, puede no cumplirlas y de todas forma lograr los objetivos que se le han fijado dentro de la empresa.

Esta pregunta solo tiene una respuesta, que es la siguiente: se deben cumplir estas exigencias ya que son las que van a lograr, como lo afirma en su cuadro la Dra. María Pliego, la autorealización de la persona, volviéndola íntegra y con un valor incalculable como ser humano, para lograr esto cosa que no es nada fácil se requiera de saber equilibrar cada una de estas exigencias, de nada sirve una persona justa si es un mentiroso, o una persona valiente si le falta temple, etc.

Lo que se pretende con esto es dejar claro que una persona, específicamente un director de empresas que viva estas exigencias y las aplique diariamente de una forma natural, obtendrá siempre el reconocimiento, respeto, admiración y aprecio de la gente que le rodee ya sea subordinados, jefes, clientes, proveedores y hasta su familia, pero además de todo es y más, cumplirá con su deber.

¿Cómo lo puede hacer, como puede llevarlo a cabo?

No hace falta más que hacer caso a la naturaleza misma de cada uno, actuar conforme a la lógica y a la recta razón, haciendo siempre caso a la conciencia de cada uno la cual siempre será el juez mas estricto, ya que si se ha obrado bien se sentirá orgulloso de lo que ha hecho, en paz consigo mismo y con los demás, por el contrario si se ha obrado mal, el sentimiento de culpa lo seguirá hasta que se ponga un remedio al asunto, por lo cual nadie escapa de ella.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones a las cuales llegué después de realizado este estudio son las siguientes:

1. Para poder actuar conforme a los valores éticos se debe tener clara la diferencia entre valor y bien morales ya que muchos de los problemas actuales en la toma de decisiones se deben a esta confusión, en la que si se hacen las cosas técnicamente bien se da por entendido que se actuó de forma correcta según la ética.
2. La ética y los valores éticos no son subjetivos, son objetivos y obligatorios, esto debe quedar perfectamente claro antes de actuar o de llevar a cabo un juicio de valor con respecto a un acto, para lo que se requiere que el director de empresas sepa perfectamente cual es el objetivo y fin de la ética y de los valores morales.
3. Con respecto a la obligatoriedad en el cumplimiento de los valores, se debe decir que estos no dependen de lo que los hombres juzguen que se debe hacer o dejar de hacer, debido a que los valores los dicta la ley moral que a su vez se desprende de la ley eterna, que por acción de Dios se encuentra inmersa en la naturaleza del hombre.

4. Para poder desarrollar de la mejor forma su trabajo, el director de empresas debe de tener muy claro lo que es la tarea directiva, sus funciones, fines y responsabilidades, cosa que aunque parezca lógica no se da en la todos los casos, como también el conocimiento de lo que la empresa es.
  
5. Es imperativo que el director de empresas sea un líder que cuente con la autoridad formal e informal para poder infundir en la demás gente, de manera especial y prioritaria con su ejemplo personal, los valores éticos con los que debe de trabajar su empresa ya que de otra forma nunca los podrá imponer.
  
6. El trabajar con ética y buscar que se cumplan los valores éticos debe lograrse tanto en las empresas del sector privado como en las del sector público, ya que tanto unas como otras tienen la obligación de actuar como auténticos promotores del bien común de la sociedad.
  
7. Se debe dejar claro que la dirección es una carga para servir no para servirse de ella ni tampoco es un privilegio sin importar la empresa en la que se trabaje o el como se haya obtenido el puesto de director, ya que dicha posición requiere una determinada preparación, cultural, profesional académica y por lo menos al mismo nivel de importancia ética.

La dirección es servicio, no exigencia, esto debe tenerlo muy claro el director de empresas para poder actuar de acuerdo a la ética y los valores morales; su trabajo es servir a los demás para que estos cumplan de la mejor manera con las tareas que les fueron conferidas y de esta forma llegar a los objetivos de la empresa.



8. Es obligación de la dirección llevar a la empresa a fines que sean éticamente buenos empleando para ello medios que también sean éticamente buenos. Es por esto que se exige a los directores que actúen conforme a los valores éticos fundamentales presentados en este estudio.
  
9. El orden o la jerarquía de los valores o exigencias que se presentaron en este estudio, no implica que se de primero uno que otro, por el contrario, se debe procurar que se den todos por igual, dependiendo de las situación o problemas a los que se enfrente el director y debe a su vez tratar de hacer de estos una forma de vida, para que de esta forma pueda alcanzar la felicidad y su fin último.

## BIBLIOGRAFIA

1. SANABRIA, José Ruben  
Ética .  
Ed. Porrúa México. 1984. 256 p.
2. LARROYO, Francisco  
Introducción a la filosofía de la cultura  
Ed. Porrúa México. 1971. 648 p.
3. SAENZ GUTIERREZ, Raul  
Introducción a la ética.  
Ed. Esfinge México. 1990. 253 p.
4. PLIEGO BALLESTEROS, María  
Valores y autoeducación  
Ed. Minos México. 1985. 116 p.
5. JOHANSEN BERTOGLIO, Oscar  
Anatomía de las empresas  
Ed. Limusa México. 1988. 140 p.
6. ANSOFF H., Igor  
La estrategia de la empresa  
Ed. EUNSA. Navarra, España. 1965. 241 p.
7. DRUCKER F., Peter  
La Gerencia  
Ed. El ateneo Buenos Aires, Argentina. 1990 549 p.
8. REYES PONCE, Agustín  
Administración de empresas Parte 1  
Ed. Limusa México. 1982. 186 p.

9. REYES PONCE, Agustín  
Administración de empresas Parte II  
Ed. Limusa México. 1982. 392 p.
  
10. ALLEN A., Louis  
La función directiva como profesión  
Ed. Ediciones del Castillo S.A. Madrid, España. 1967. 357 p.
  
11. LLANO CIFUENTES, Carlos  
Las formas actuales de la libertad  
Ed. Trillas S.A. de C.V. México. 1983. 179
  
12. GENEEN, Harold  
MOSCOW, Alvin  
Alta Dirección  
Ed. Grijalbo México. 1987. 237 p.
  
13. LLANO CIFUENTES, Carlos  
Análisis de la Acción Directiva  
Ed. Limusa México. 1990. 307 p.
  
14. HAMPTON R., David  
Administración  
Ed. McGrawhill México. 1989. 791 p.
  
15. BERNARDO D., Juan  
Ética de los Negocios  
Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina. 1993. 176 p.
  
16. GALLO, Miguel Ángel  
Responsabilidades Sociales de la Empresa  
Ed. Eansa, Bilbao, España. 1980. 217 p.

17. DE PINA VARA, Rafael  
Derecho Mercantil Mexicano  
Editorial Porrúa S.A. México. 1990. 477 p.
18. LEY FEDERAL DEL TRABAJO  
Editorial Porrúa, S.A. México 1993 915 p.
19. DRUCKER F. Peter.  
La efectividad en el manejo de las empresas  
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas Caracas, Venezuela. 1972  
Tomo 1., 9 p.
20. RAYMOND O. Leon  
Los gerentes de ventas deben dirigir  
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas Caracas, Venezuela. 1972  
Tomo 36., 9 p.
21. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO QUILLET  
Ed. Argentina Aristides Quillet, S.A. de C.V., New York, E.U.A. 1969. 625 p  
Tomo II,III,VII,VIII.
22. ENCICLOPEDIA SALVAT  
Salvat Editores, S.A., Barcelona, España. 1971. 3335 p.  
Tomo II
23. ENCICLOPEDIA SALVAT  
Salvat Editores, S.A., Barcelona, España. 1971. 3335 p.  
Tomo IV
24. ENCICLOPEDIA SALVAT  
Salvat Editores, S.A., Barcelona, España. 1971. 3335 p.  
Tomo XII

25. GUZMAN VALDIVIA, Isaac  
Empresa y Sociedad  
Revista Itsmo No.118-119  
Ed. Editora de Revistas S.A. México D.F.  
Septiembre-Diciembre 1978 paginas 201
26. LLANO CIFUENTES, Alejandro  
La responsabilidad social de la empresa  
Revista Itsmo No. 118-119  
Ed. Editora de Revistas S.A. México D.F.  
Septiembre-Diciembre 1978 paginas 201
27. LOEB Marshall  
Where Leaders Come From  
Revista Fortune No.19  
Ed. Time Incorporated Lucerna. Suiza  
Septiembre 1994 paginas156