



308702
UNIVERSIDAD PANAMERICANA 2

ESCUELA DE ADMINISTRACION 2ej
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**VALORES ETICOS Y VIRTUDES DEL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS :
MARIA DEL CARMEN ARIAS BERRUETA
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR : LIC. GABRIEL GONZALEZ CHAVEZ

MEXICO, D. F.

1990

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. <u>LA RESPONSABILIDAD.</u>	
1. 1. La Responsabilidad.....	5
1. 2. La Responsabilidad en relación a la toma de decisiones.....	9
1. 3. Responsabilidad consecuente.....	13
1. 4. Responsabilidad antecedente.....	17
CAPITULO II. <u>LA JUSTICIA.</u>	
2. 1. Definición y comentarios de Justicia.....	20
2. 2. Caracteres del Derecho en relación con la Justicia.....	23
2. 3. Aspecto General y particular de la Justicia.....	29
CAPITULO III. <u>LA LABORIOSIDAD.</u>	
3. 1. El trabajo y los demás deberes.....	36
3. 2. Los motivos.....	42
CAPITULO IV. <u>LA SENCILLEZ.</u>	
4.1. Dificultades en el desarrollo de la sencillez y la comprensión.....	51
4. 2. Manifestación de la sencillez.....	54
4. 3. Condiciones y circunstancias para ser comprensivo.....	56
CAPITULO V. <u>LA PRUDENCIA.</u>	
5. 1. Desarrollo intelectual de la prudencia.....	60
5. 2. Importancia de conocer la realidad.....	63
5. 3. Motivación y costumbres de la organización.....	70

CAPITULO VI. COMPROMISO ESPECIFICO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL EMPRESARIO.

6. 1. Importancia de la motivación.....	78
6. 2. El Administrador y los objetivos.....	82
6. 3. Características del administrador y ambiente.....	88
C O N C L U S I O N E S	97

I N T R O D U C C I O N

A lo largo de la historia, encontramos multitud de críticas acerca de los peligros de la deshumanización, inherentes a los distintos modos de organizar la actividad humana para la obtención y distribución de los bienes económicos.

La raíz de este problema se encuentra, en saber si todas aquellas actividades, cuyo fin es distinto - al de la pura obtención de la riqueza, es decir, a la consecución de una vida honesta; para ser considerados como fines empresariales, o si por el contrario, los fines de la empresa son buscar tan sólo la obtención del máximo posible de bienes económicos, prescindiendo de cualquier otra consideración. Surge una pregunta en relación con lo anterior: Cómo puede garantizarse la subordinación de las actividades económicas hacia aquellos otros fines distintos del puramente económico, pero tan o más importantes para el ser humano.

Es en esta situación cuando interviene la cuestión ética. Para Aristóteles, tal subordinación ha de ser realizada a través de las decisiones de quienes gobiernan, y únicamente tendrán capacidad para realizarlo, si poseen una virtud moral bien deter-

minada, que es una de las especies de la virtud de la prudencia.

La prudencia en el trabajo y en las relaciones con los demás, recoge una información que enjuicia, de acuerdo con criterios rectos y verdaderos, pondera las consecuencias favorables y desfavorables para él y para los demás; antes de tomar una decisión, y luego actúa o deja de actuar de acuerdo a lo decidido.

Es importante darse cuenta, de que la laboriosidad no es una virtud que se desarrolla únicamente en el trabajo profesional. Se puede entender la palabra "trabajo" como el modo de describir un conjunto de actividades onerosas, disciplinadas, productivas y dirigidas hacia un fin.

Las realidades incluidas en el plano ético, son -- realidades que condicionan lo que ocurre a otros -- niveles más superficiales y más aparentes de lo -- real. Las acciones humanas afectan a la realidad -- en su plano ético y esto ocurre con independencia de que los propósitos u objetivos, se encuentren -- en otros planos.

La evaluación de las decisiones desde el punto de vista ético es la más importante, porque la ética siempre es congruente con la naturaleza del ser hu

mano, y actuar éticamente es garantizar decisiones correctas a la hora de dirigir empresas.

El hombre tiene el deber primordial de hacer el -- bien, y va logrando esta meta a través del trabajo. El trabajo es noble porque es un servicio en favor de nuestras familias y de una comunidad ---- mucho más extensa que es la sociedad. El trabajo - es un servicio en el cual el hombre, crece en la - medida en que se entrega a otros. El hombre puede buscar su perfección a través del trabajo, ya que es una actividad para servir a otros y que puede - realizarse de mejor manera cada vez.

La mayoría de las veces, la apreciación del trabajo se considera en su aspecto de rendimiento económico, se evalúa sólo la productividad material extrínseca. Sin embargo, lo más importante del trabajo, para nuestro particular punto de vista, es el fruto intrínseco que el trabajo debe reportar a la persona, es el perfeccionamiento espiritual que hace que el trabajador sea más y no sólo que tenga más. El hombre es más, cuando obra de acuerdo a la razón; cuando sale de su egoísmo y actúa impulsado por la justicia y por el amor a los hombres.

Es muy importante realizar el trabajo con amor, ya que el valor de la obra humana (el trabajo) no so-

lo depende de su objeto, sino de cómo se realiza, del grado de amor con que se lleva a cabo.

El hombre es un todo, desde una perspectiva ética, un todo integral que comprende todos sus actos, -- los del trabajo, los de su vida familiar, cultural y espiritual. No obstante nuestra tesis se ocupará solo de las consideraciones del actuar humano en relación al trabajo.

CAPITULO I

LA RESPONSABILIDAD

I.I. COMENTARIOS GENERALES SOBRE LA RESPONSABILIDAD

El ser responsable supone asumir las consecuencias de los propios actos. Sin embargo, la responsabilidad no sólo significa responder a uno mismo, sino también Responsabilidad significa responder, dar respuesta a la llamada de otro.

Ser responsable significa obedecer a la propia conciencia, a las autoridades o a Dios, sabiendo que esta obediencia se refiere a un acto de compromiso. En este sentido la responsabilidad va ligada a un deber ser.

"Los motivos para ser responsable serán diferentes según la situación en que surja la necesidad de responder". (1).

Para que un trabajo sea responsable, quien lo realiza tiene que ser consciente de su obligación o deber de responder ante alguien.

Cuando el trabajo se realiza en equipo, el motivo de ser responsable cambia, ya que el sujeto se ---

siente implicado en el trabajo de todos y reconoce que los demás esperan algo de él. Responde en consecuencia además por el deber ante los compañeros. El desarrollo de la virtud de la responsabilidad supone que se aprenda a tomar decisiones personales que comprometa, es decir no se trata de decisiones caprichosas, sino de decisiones subordinadas a un deber ser ético.

"Para ser responsable existen motivaciones elevadas, sin embargo una cosa es cumplir bien, aquí vemos un significado importante que es que los demás queden beneficiados lo más posible".(2).

"Existe una diferencia entre tener responsabilidades y ser responsable: la persona responsable se centra en la intención y no está limitado por las reglas que expresan un mínimo. La persona que tenga responsabilidades, puede cumplir por obligación, pero sin responsabilidad real, sin buscar un beneficio para los demás". (3).

En la responsabilidad existen algunas desviaciones que son muy importantes, puesto que nos indican si se tiene la virtud de la responsabilidad desarrollada o no.

"Estas desviaciones son las siguientes:

1. - Recurrir a excusas para justificar el no cum-

plimiento de alguna indicación.

2. - La tendencia de no comprometerse en ningún -- asunto hasta que se pueda ver que saldrá bien. (Es te es el típico caso de un individuo que solo ac-- túa cuando no existe ningún peligro de fracaso o - cuando la parte principal del trabajo ya se ha rea-- lizado).

La persona para desarrollar la responsabilidad ne-- cesita de la fortaleza ya que si se aceptan respon-- sablemente decisiones se debe tener capacidad para realizar lo decidido. Ya que si no se tiene esta - capacidad aunque por ser responsable se acepte la situación y se busque una solución satisfactoria - para que por lo menos nadie quede perjudicado, de hecho necesita la fortaleza para llegar a cumplir con su deber, y ésto es la finalidad de la respon-- sabilidad.(4).

En muchas ocasiones el ser responsable no consiste únicamente en cumplir con nuestras decisiones sino en aceptar una decisión ajena, en realidad implici-- tamente estamos tomando la decisión de aceptar es-- ta decisión.

Es importante considerar las consecuencias de ha-- ber aceptado una decisión ajena. La decisión ajena consiste en cumplir responsablemente alguna cosa -

para la cual otra persona se hubiera comprometido.

1.2 LA RESPONSABILIDAD EN RELACION CON LA TOMA DE DECISIONES.

En la responsabilidad no sólo se trata de aceptar decisiones, sino tomar decisiones de la zona de autonomía propia para mejorarse uno mismo y para ayudar a los demás a mejorar. (5).

Hay que reforzar la responsabilidad con la fortaleza, especialmente con la perseverancia, para que la decisión sufra efectos en beneficio de los demás y no sólo termine en no perjudicar.

"Para que las decisiones no solo sean de interés personal vendrá bien relacionar sus esfuerzos con el servicio de los demás, desarrollando así también la virtud de la generosidad". (6).

"Cuando la decisión se toma en grupo, a cualquier nivel se diluye la responsabilidad. No aceptar cada miembro la responsabilidad al 100% sino en menor grado. Al suceder esto, no suele haber resultados positivos". (7). Sin embargo cuando un individuo acepta las responsabilidades no solo por, sino del grupo, de hecho, muestra un grado de responsabilidad más elevado al de cargar con las consecuencias de una decisión en grupo igual que si fuera decisión personal.

La única manera de que haya una responsabilidad en grupo, es que previamente cada miembro haya aprendido a ser responsable personalmente.

En este punto, conviene para los efectos de nuestro trabajo señalar, que el empresario cumple indirectamente con una responsabilidad consistente en una función social de primer rango y de índole formalmente extraeconómica, a saber: el mantenimiento de la libertad en sus más básicas proyecciones sociales.

Sin embargo la responsabilidad específica del empresario, se orienta, a la generación de la riqueza o dicho de una manera equivalente, su responsabilidad no se limita a ganar dinero egoístamente, sino a la consecución de un beneficio de orden social y colectivo: generar riqueza para todos.

"Es mucho más difícil levantar un negocio creando riqueza que distribuir nuestra riqueza entre los pobres e ingresar en un convento. Esto último sólo requiere abnegación, valor y caridad. El levantar un negocio exige el mismo valor, porque se arriesga la fortuna en el negocio, mayor abnegación porque no se contenta con exigir nuestro sacrificio de un momento, sino que pide el de toda la vida en el trabajo; y aunque la caridad parece

que no necesita ser tan grande en realidad es ----
mucho mayor porque los pobres a quienes se hace --
una caridad siguen siendo pobres después de reci--
birla mientras que las gentes ocupadas en el nego-
cio se ennoblecen con el trabajo aparte de que en-
cuentran en él un camino para mejorar de posi-----
ción.(8).

Vemos al analizar este texto la necesidad de cier-
tas virtudes en la conducta del hombre que levanta
un negocio y produce riqueza.

El "dar trabajo" es en principio un modo de hacer
efectivamente posible que el receptor de esta dona-
ción se perfeccione en su propio ser personal inte-
gro.

No sólo se debe ser responsable de lo que decimos,
sino también de lo que hacemos, intencionalmente o
no, ya que somos responsables de todos nuestros ac-
tos, especialmente cuando suponen un acto de la vo-
luntad, pero también cuando son resultado de una -
falta de previsión.

"Es natural actuar de un modo irresponsable en al-
gún momento sin querer, y entonces, el ser respon-
sable significará rectificar, reparar el daño cau-
sado y empeñarse en no repetir de nuevo el mismo -
error".(9).

El decir que se debe ser responsable no sólo en lo que se dice, sino también en lo que se hace, es su mamente importante ya que debe existir una con----gruencia entre lo que se piensa y se dice con lo - que se hace.

Cuando no existe congruencia es difícil ser respon sable.

1.3. RESPONSABILIDAD CONSECUENTE.

La responsabilidad implica un responder a una llamada o requerimiento que reclama. Para que sea posible el crecimiento de la responsabilidad hay que distinguir dos sentidos diversos de la responsabilidad. En esta parte hablaremos del primero de estos dos sentidos, que es la responsabilidad consecuente.

La responsabilidad consecuente representa el sentido usual de esta palabra. Considerando que se es responsable en la medida en que se responde a las consecuencias de los actos que uno realiza.

Para poder darle este sentido a la responsabilidad primero es necesario definir cuales son nuestros actos y hasta dónde llegan sus consecuencias.

Para ser responsable, con responsabilidad conse-cuyente, debo advertir cuales son las consecuencias primarias y además los efectos secundarios de mis acciones. Es decir, qué es lo que puede suceder en caso de que yo tome una determinada decisión.

No es suficiente con que sean buenas las consecuencias que se pretenden de inmediato o que hemos pretendido; sino que es necesario que no tengan efectos secundarios perjudiciales.

Una persona responsable debe considerar en primer lugar las consecuencias intencionales, en segundo lugar las consecuencias imprevistas. No se trata - únicamente de buenas intenciones sino también de - buena inteligencia para abarcar las múltiples deri - vaciones que puedan tener nuestros actos.

En la empresa el directivo requiere de una buena - inteligencia para poder prever los efectos secunda - rios de sus acciones para poder distinguir entre - el efecto propio de la acción y sus efectos negati - vos accidentales.

Dentro de la responsabilidad consecuente existe un punto muy importante y consiste en que no sólo de- bemos abrir los ojos para advertir las consecuen- - cias secundarias de nuestros actos, sino también - las que se producen con nuestras omisiones. El omi - tir acciones, puede traer consecuencias negativas también y no por haber omitido algo, quedamos li- - bres de responsabilidad. Aquí vemos que tan impor- tante es el hacer, en cuanto a las consecuencias - que esto puede traer. Es importante tomar en cuen- ta que las cosas están constantemente cambiando y si no soy yo quien las cambie y las adecúe, será - alguien más.

Existe un error muy común dentro de la responsabi-

lidad consecuente, y éste consiste en ampliar en -
exceso la responsabilidad. No debemos caer en este
error, que se refiere al exceso, es decir, hacerse
responsables de lo que no tiene nada que ver con -
nosotros. "Ni yo puedo ser responsable de todo, ni
todos podemos ser responsables de la misma co-----
sa".(10).

Para evitar que éste error ocurra, es muy importante
delimitar la responsabilidad de cada una de las
personas, es decir, hasta donde abarca.

Dentro de una empresa es fácil caer en este error
al no definir con claridad la responsabilidad de -
cada una de las personas, dentro de su área, como
dentro de su departamento.

El administrador debe encargarse de que esta defi-
nición y asignación de funciones junto con la res-
ponsabilidad que corresponde a cada una de ellas -
esté bien definida, de modo que no haya confusio--
nes y que las personas tengan bien claro con qué -
es con lo que tienen que cumplir, es decir cual es
su tarea y por tanto la delimitación de su respon-
sabilidad.

No podemos limitarnos únicamente a la responsabilidad
consecuente, ya que sólo estaríamos considerando
los resultados. No se puede prestar atención --

unicamente a las consecuencias olvidando los principios y convicciones.(11).

Es por esto que tenemos otro sentido de la responsabilidad, que trataremos en el capítulo siguiente.

1.4 RESPONSABILIDAD ANTECEDENTE.

Al hablar de este otro sentido de la responsabilidad, que es la responsabilidad antecedente, me refiero a cuando se da cuenta de la razón o razones por las que se ha hecho algo.

En muchas ocasiones es muy difícil responder al motivo por el cual se ha hecho algo, ya que se conocen solo las consecuencias, pero el hombre no puede basarse en eso, sino que debe basarse en los principios y consecuencias. Conocer las consecuencias es conocer los efectos. Conocer los antecedentes es conocer la causa, el porqué se actuó de determinada manera.

"El hombre de principios es más estable que el hombre de resultados; le concierne una ecuanimidad -- más firme: ni se envanece en tiempo de bonanza ni se acobarda en momentos de adversidad.

Se le tiene respeto, en el fondo, al hombre que actúa basado en principios; al que se base en resultados, se le puede tener envidia, pero no respeto".(12).

"La ética de los principios, es más próxima al ser del hombre. La de consecuencias al hacer del hombre".(13). Al profundizar en la fundamentación de

nuestros principios se fortalece el sentido de la responsabilidad.

El administrador, requiere de la capacidad para --prever, imaginar o suponer qué puede suceder si to--ma una decisión en un momento determinado. Con esto no quiero decir que se ponga a adivinar y a hacer pronósticos para poder así tomar una decisión responsablemente, sino lo que quiso decir, es que debe responsablemente prever las consecuencias de sus actos.

La decisión debe basarse en principios bien esta--blecidos, por ésto mismo se llaman principios, pe--ro a su vez, se debe tener noción de cuales pueden ser las consecuencias de tomar dicha decisión. ---Aquí vemos cómo se combinan ambos tipos de respon--sabilidad, es decir, como actúan de manera conjun--ta para así abarcar lo más posible y ser más preci--sas.

Al basarse las decisiones en los principios para --llevar a cabo ésta toma de decisiones de manera --responsable, se tiene mayor estabilidad y consis--tencia en las mismas, que si nos basamos unicamen--te en las consecuencias.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

(1) ISAACS, DAVID: La Educación de las virtudes humanas; Edit. Minos, México 1985, pag. 174.

(2) IBID, pag. 177.

(3) IBID.

(4) IBID, pag. 178.

(5) IBID, pag. 180.

(6) IBID, pag. 183.

(7) IBID, pag. 185.

(8) MILLAN PUELLES, ANTONIO; El empresario y su libertad; Revista Istmo No.

157 marzo-abril, México, D. F., año 1985, pag. 9.

(9) ISAACS, DAVID; La educación de las virtudes humanas; Edit. Minos, México 1985, pag. 187.

(10) LLANO CIFUENTES, CARLOS; Desde el miedo hasta la responsabilidad, conferencia, pag. 4.

(11) IBID, pag. 5.

(12) IBID.

(13) IBID.

CAPITULO II

LA JUSTICIA

2.1. Definición y comentarios de justicia.

"Se esfuerza continuamente para dar a los demás lo que les es debido, de acuerdo con el cumplimiento de sus deberes y de acuerdo con sus derechos como personas (a la vida, a los bienes culturales y morales, a los bienes materiales), como padres, como hijos, como ciudadanos, como profesionales, como gobernantes, etc. y a la vez intenta que los demás hagan lo mismo".(1).

Esta es una virtud de las más difíciles, ya que ponen en orden nuestras relaciones con los demás; hace que respetemos mutuamente nuestros derechos, -- que cumplamos nuestros deberes además de pedir sencillez, sinceridad y gratitud.

La justicia solamente se realiza respecto a otras personas, y es un "derecho estricto", es decir, no se trata de un regalo sino de algo debido y es por esto que la justicia está en función de la capacidad del individuo de reconocer lo que se debe.

La justicia debe acompañarse siempre de la caridad, ya que se trata de dar exactamente lo que es debido y la actuación puede resultar muy exigente. "Otro aspecto importante dentro de la justicia es la igualdad, y se refiere a que debe haber una adecuación exacta entre lo debido y lo entregado, si el acto va a ser justo no puede haber ni más ni menos".(2).

La justicia encuentra su pleno conocimiento en --- tres estructuras:

- a. La relación de individuos entre si; y a esto se le conoce como justicia conmutativa.
- b. El todo social para con los individuos y a esto se le conoce como justicia distributiva.
- c. Los individuos con el todo social, es decir con la sociedad, y a esto se le conoce como justicia legal.(3).

El que una persona sea justa, no supone el actuar con justicia en actos aislados sino en que tenga - el hábito de actuar constantemente según las normas de la justicia. Como podemos ver, no se puede decir que se es justo, porque únicamente se haya - actuado con justicia en algún o algunos actos, al tratarse de una virtud, nos damos cuenta de que es algo constante, es una manera de ser y de actuar -

en relación con todo, no se limita a ciertos actos. "Esta virtud reside en la voluntad, y no en el entendimiento, para llevarla a cabo es necesario querer, no únicamente entender y lo que busca es el correcto comportamiento en las acciones".(4).

Lo más justo no es un acto igualitario, sino más bien un trato de equidad teniendo en cuenta la responsabilidad y las circunstancias de cada persona. La virtud de la justicia ocupa un sector sumamente importante de la actividad humana.

"El tratado de la justicia, se inicia con el análisis de la noción de derecho.

Esta diferencia en el proceso del pensamiento es significativa; en efecto, indica que el objeto de la justicia reviste una importancia especial y presenta particularidades que no tienen los objetivos de las demás virtudes".(5).

2.2. CARACTERES DEL DERECHO EN RELACION CON LA JUS TICIA.

1. El derecho, realidad objetiva. El primer caracter del derecho; es una realidad objetiva. Es un objeto determinado en si mismo e independiente de las disposiciones subjetivas y de las condiciones contingentes del agente que realiza el acto de jus
ticia; es un objeto en si.

Por tanto, la rectitud del objeto justo, no se determina en función de las disposiciones subjetivas del hombre, como sucede en las otras virtudes; se desprende, en cierto modo, de la justicia o del ac
to justo mismo en cuanto acto subjetivo para constituir una realidad en si.

"El medio virtuoso se determina de un modo distinto para la justicia o para las otras virtudes. Según Santo Tomás de Aquino 'toda virtud consiste en un justo medio', que es un medio de razón".(6).

Aquí vemos la importancia que tiene el uso de la razón para llevar a cabo la justicia día a día con todos y cada uno de nuestros actos.

En el caso de la justicia, el medio de razón es --

tambièn un medio real".(7).

El medio de razón en la justicia se identifica con el de la realidad, en la medida en que el papel de la justicia es dar a cada uno lo que se le debe, - ni más ni menos.

"En las otras virtudes, el justo medio depende de cada uno de nosotros, pues depende de las pasiones que nos afectan, en el sentido de que las reacciones pasionales varían con los individuos".(8).

2. El derecho, relación al otro: El titular del derecho es quien tiene el derecho o es el sujeto del derecho.

"En el caso de la justicia, la obra no está bloqueada sobre sí misma, la actividad del agente no se detiene en la obra exterior, como la actividad artística o técnica se detiene en la obra creada o fabricada: la obra justa es mediadora entre el sujeto del derecho y es sujeto del deber y sólo tiene razón de ser por la relación que asegura".(9).

Aquí podemos ver que la justicia no se refiere sólo a una obra exterior como una actividad de arte sino es muy importante la mediación que tiene entre el sujeto del derecho y la persona.

La relación de derecho designa una relación de --- ajuste, de proporción según la igualdad.

El elemento de igualdad es un elemento especificador, que es el bien conforme a la recta razón. --- "Las virtudes se diferencian específicamente con la diferenciación del objeto moral, es decir, según la diversidad de relación de los bienes en la razón".(10).

La justicia imprime a nuestros actos la igualdad entre dos personas.

3. Derecho y lo debido; Se refiere al derecho de lo debido a otro en una relación de igualdad.

Todas las virtudes relativas a la actividad externa se encuentran con la justicia.

"Lo que diversifica a unas virtudes de otras y hace que las virtudes anexas sólo realicen imperfectamente el tipo de la justicia, es la diversidad específica de las deudas.(11).

La virtud de la justicia se caracteriza por el hecho de que se basa en la perfecta noción de la deuda, misma que puede ser pagada según una perfecta equivalencia. Esta idea de deuda implica la pertenencia, de saber, que algo es mío.(12).

"Al hablar de justicia estaremos involucrando la pertenencia de algo, es ser dueño o tener algo.(13).

4. Derecho y ley. Estrictamente hablando derecho y

ley no son lo mismo. La ley es la regla del derecho, por esto ambas están muy vinculadas.

"La ley es la causa formal extrínseca del derecho y su causa eficiente moral. Causa formal por la claridad de la idea con que impregna el derecho, es decir, el obrar humano conmesurado al otro según la igualdad, bajo este punto de vista es el ejemplar al cual el hombre debe conformar su conducta".(14).

Se vuelve a hacer notar la importancia que tiene la igualdad y se menciona que el obrar del hombre en cuanto a todos y cada uno de sus actos debe ir regido por la igualdad y vemos que será más sencillo que se trate de un acto justo.

La igualdad es de suma importancia dentro de la justicia, ya que se basa en ésta, lo único que es importante es tomar en consideración las circunstancias en que se encuentra cada persona.

Esto hace variar las medidas que se vayan a tomar en relación con alguna decisión. No podemos juzgar a todos de igual manera y pensar que ya con esto es suficiente para hacer justicia o para actuar con justicia y hacerlo constantemente para estar de acuerdo a la definición de actuar justamente. Al hablar de justicia debemos incluir el tomar en

consideración las circunstancias y condiciones de cada persona.

El actuar justamente, supone actuar con igualdad y así mismo tomar en cuenta las circunstancias y adecuarse a esto con equidad para que de un modo justo se actúe de manera justa. (15).

El derecho está muy involucrado, aquí ya es quien se encargará de hacer justicia mediante sus leyes.

5. Derecho y relación social; El carácter social, le viene al derecho ya que implica relación con -- otro.

"La justicia conmutativa vincula entre si sujetos singulares, dos personas particulares, midiendo el deber de una con el derecho de otra". (16).

Es de suma importancia la relación social del de--recho y asimismo involucrado con la justicia. Al -hablar de relación social nos situamos en un lugar donde se encuentra un grupo de gente que convive y se relaciona para vivir. Al tener personas relacionándose unas con otras para vivir, como sucede en la sociedad, surgen problemas y roses que deben -- ser solucionados de manera justa.

Es muy interesante así como importante, el mencio--nar que midiendo el deber de una, con el derecho -de la otra, es como encontraremos la manera más --

justa de actuar, puesto que al mencionar la justicia no se puede ser más justo o menos justo, simplemente se es o no se es justo.

"El objeto del acto de justicia es, por lo tanto, el derecho de lo debido a otro y su acto consiste en dar a cada uno lo que es debido, así queda precisada la materia de la justicia".(17).

2.3 ASPECTO GENERAL Y PARTICULAR DE LA JUSTICIA.

La justicia tiene dos aspectos, que son el general y el particular, que a continuación se expondrán - de manera sucinta:

A. Justicia General.

Se toma a la justicia en el sentido propio del término considerando sus dimensiones sociales y comunes, se comportan en relación a la comunidad como la parte en relación al todo; y el bien de la parte está ordenado al bien del conjunto.

Aquí volvemos a darnos cuenta que en el caso de la humanidad, el conjunto se refiere a la sociedad, y es aquí donde se habla de justicia general ya que habrá relaciones entre las personas que viven en la sociedad. Dentro de la sociedad existirán varios grupos, ya que no podemos hablar de que sólo exista uno porque sería grandísimo, además de que hay diferentes razas y culturas. Pero la justicia es justicia, no importando la raza, edad, lugar geográfico donde se localice ni nada, simplemente como ya mencioné antes, o se tiene o no se tiene.

"El bien de cada virtud (de las relacionadas con otras personas) puede ser referido al bien común, al cual nos subordina la justicia".(18).

Es por esta razón que los actos de todas las virtudes pueden depender de la justicia. La justicia de finida de esta manera es la justicia general y "no es otra cosa que el justo querer habitual del dado interiormente) que es la justicia particular que regula los intercambios mutuos entre personas privadas".(19).

Al referirnos a las dos primeras formas de realiza ción hablamos de relaciones verticales y la primera caracteriza a la justicia general y la segunda a la justicia distributiva (que también se mencio-- nó con anterioridad) y se mencionará con posterioridad que es la particular que asegura la distrubi ción del bien común a los miembros de la comuni--- dad, incluyendo ventajas y desventajas, honores y - cargas.

Después de explicar cada uno de los tipos de justi cia tanto general como particular, nos damos cuenta de que en efecto, existe una diferencia noto--- ria, ya que la general se refiere a la sociedad y a la justicia que debe existir en ésta, mientras - que la particular se refiere a las relaciones en-- tre personas como individuos.

Ambas están muy relacionadas, puesto que las perso nas al relacionarse entre ellas forman la sociedad

y se presenta la justicia general.

Recapitulando la importancia de la justicia, la de bemos aplicar en todos los actos de nuestra vida, es una forma de actuar como ya lo vimos, no es que se actúe con ésta sólo en algunos actos y en otros no.

Una vez que vimos que se trata de una virtud tan importante, es indispensable a la hora de dirigir una empresa. Como dirigente de una empresa, para que se actúe con justicia, es necesario que se comience por los altos mandos para que ésto sirva como ejemplo a las demás personas y actúen de esta misma manera.

B. Justicia Particular.

Vimos que la justicia general ordena las demás vir tudes al bien común, sin absorberlas en su propia sustancia.

"Es necesario que exista una justicia particular para ordenar inmediatamente entre sí a las perso-- nas individuales con relación al bien particular, ya que la justicia general sólo regula las relacio nes entre personas de un modo mediato, es decir, - por mediación del bien común.(20).

Las relaciones entre particulares deben ser regula das por una virtud especial o justicia particular.

La diferencia reside en la distinción específica - del bien común y del bien particular.

En cuanto a la justicia particular hay que distinguir dos casos: regula las relaciones entre particulares, pero "la persona particular es a la comunidad como la parte al todo".(21).

Vemos entonces que existe una triple relación:

- a) La de la parte al todo.
- b) La del todo a la parte.
- c) La de una parte a otra.

Esta última parte puede llamarse horizontal y al aplicarse a la justicia se llama justicia conmutativa, que ya se había mencionado. Al actuar con -- justicia dentro de la empresa, las personas que -- ahí colaboran se sentirán más tranquilas, y ten--- drán confianza tanto en la empresa como en los di- rigentes de la misma. Ya que de un modo o de otro éstos la representan.

En esta tesis hablo de las virtudes más importan-- tes que debe tener un buen administrador de empre- sas.

Es cierto que no a todas las personas se les dan - las virtudes en igual forma, pero también es cier- to, que se pueden y deben practicar, para así ha-- cer un hábito y luego ya no se tenga tanta dificul

tad.

Lo importante, es que de principio se desee hacerlas así, ya que como se vió aquí, se trata de un - acto de la voluntad. Una vez que se tiene la voluntad, sólo hace falta practicar y ser constante en el acto, para ya de hecho se esté ejerciendo una - virtud.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) ISAACS, DAVID; La educación de las virtudes hu
manas, Edit. Minos, México 1985, pag. 99.
- (2) IBID, pag. 101.
- (3) IBID.
- (4) IBID, pag. 102.
- (5) SIMON, R.: Moral, Curso de Filosofía Tomista;
Herder, México 1985, pag.
383.
- (6) IBID, pag. 385.
- (7) IBID, pag. 386.
- (8) IBID, pag. 387.
- (9) IBID, pag. 388.
- (10) IBID.
- (11) IBID, pag. 389.
- (12) IBID, pag. 387.
- (13) IBID, pag. 388.
- (14) IBID, pag. 389.
- (15) IBID.
- (16) IBID.
- (17) IBID, pag. 340.
- (18) IBID, pag. 402.
- (19) IBID.
- (20) IBID.

(21) IBID.

CAPITULO III

LA LABORIOSIDAD

3.1. EL TRABAJO Y LOS DEMAS DEBERES.

La laboriosidad "cumple diligentemente las actividades necesarias para alcanzar progresivamente su propia madurez natural y sobrenatural, y ayuda a los demás a hacer lo mismo, en el trabajo profesional y en el cumplimiento de los demás deberes".(1).

La virtud cardinal de la fortaleza está compuesta de dos partes, tanto resistir como acometer. "La laboriosidad ayuda, de un modo específico, a este segundo aspecto".(2).

La capacidad de acometer, de realizar una serie de actividades con ahínco, supone que la persona tiene unos motivos suficientes para superar los obstáculos que pueden surgir. Para esto, la laboriosidad cuenta con el amor como motivo principal.

Nos damos cuenta de la importancia que tiene el amor en relación con la laboriosidad. Cuando uno ama la actividad que realiza la cumple diligente-

mente para alcanzar progresivamente el trabajo profesional y el cumplimiento del deber, para ir de acuerdo a la definición que dimos anteriormente. Además si uno realiza con amor su trabajo y se empena en que salga bien a tiempo y completo es más fácil lograrlo.

"La posibilidad de realizar distintos actos por amor, a su vez, depende de que la persona esté en condiciones adecuadas para amar, que sepa amar, -- que esté dispuesta a amar".(3).

En ocasiones laboriosidad y diligencia se confunden en una sola virtud.

"Diligente viene del verbo diligo, que es amar, -- apreciar, escoger como fruto de una atención esmerada y cuidadosa".(4).

Parece extraño que se relacione esta virtud con el amor, ya que al hablar de laboriosidad generalmente se piensa en grandes esfuerzos, en dureza y demás, pero está muy vinculada con el amor.

"Existe este aspecto de esfuerzo disciplinado, pero la laboriosidad lleva al sujeto a considerar el cumplimiento de sus deberes diarios como un campo abonado para ir alcanzando su propia madurez natural y sobrenatural".(5).

"Es importante darse cuenta de que la laboriosidad

no es una virtud que se desarrolla únicamente en el trabajo profesional. Se puede entender la palabra "trabajo" como el modo de describir un conjunto de actividades onerosas, disciplinadas, productivas y dirigidas hacia un fin".(6).

Al hablar de actividades onerosas, a lo que nos referimos, es a que no siempre serán satisfactorias, sino que en ocasiones tendremos que realizar actividades que nos disgusten o que no nos motiven tanto a realizarlas, en pocas palabras es imposible evitar por completo tanto lo pesado como lo molesto.

"De hecho, en el trabajo profesional, existirá normalmente más disciplina que en otros ámbitos, en el sentido de que quien trabaja estará sometido a una serie de exigencias de horario, de tipo de actividad a realizar, de procedimiento concretos para realizarlo".(7).

De acuerdo a lo anterior vemos que la laboriosidad no se necesita llevar a cabo únicamente en el trabajo profesional, sino también la vida diaria, en la serie de deberes con los que tenemos que cumplir fuera de nuestras labores profesionales.

"El trabajo está sometido a una serie de determinaciones o condicionamientos externos, pero también

existen condicionamientos en el llamado tiempo libre".(8).

Es imposible el pensar en liberarse de todo condicionamiento, ya que en realidad eso no sucede, --- puesto que vivimos en sociedad y esto no se dá: -- porque al existir convivencia en sociedad existe - también el condicionamiento.

Aquí voy a mencionar otra virtud muy importante, - que es la virtud del orden que nos ayuda a apre--- ciar y a cumplir con las normas.

La realización de los actos puede relacionarse con motivos profundos y pueden quedarse como consecueucia de un comportamiento técnico estéril. Laboriosidad supone hacer las cosas con cuidado, por ---- amor, así como ayudar a los demás a hacer lo mis-- mo.

Surge algo importante aquí, para poder cumplir diligentemente, es necesario primero cumplir. "El -- amor se notará no sólo en el motivo personal del - trabajo, en el porqué se realiza, sino también en cuanto al trabajo mismo corresponde a unas normas que en cierto modo reflejan valores permanen----- tes".(9).

El hacer un trabajo, supone un esfuerzo, es por és to que un trabajo mal hecho no se justifica, sim--

plemente por el esfuerzo que ha implicado el llevarlo a cabo. "El esfuerzo tiene mérito, pero el trabajo bien hecho depende de que existe una relación adecuada entre el esfuerzo y la calidad del producto".(10).

Para que un trabajo se considere bien hecho, tiene que adecuarse a unas normas objetivas, esto significa que no sólo por quedar bien hay que decir que está bien hecho algo que es obvio que no lo está.

"por lo tanto, el trabajo nace del amor, manifiesta el amor, se ordena al amor".(11).

El ser laborioso supone varias cosas:

1. Conocer los criterios de un trabajo bien hecho en cada caso.
2. Contar con los motivos suficientes para esforzarse.
3. Tener bastante desarrollada una serie de capacidades accesorias para hacer bien la actividad concreta.(12).

Hay que hacer las cosas bien, pero para hacerlas bien tenemos que tener definido cómo, o en qué consiste que estén o no bien hechas. Si no definimos como se hace una labor bien, quien debe realizarla difícilmente podrá hacerlo. Esto es importante dentro de una empresa, para que el dirigente no exija

a los subordinados que no saben porque no saben co
mo actuar puesto que no se les ha indicado ni ense
nado. Es obvio que se tiene una cierta intuición -
de cómo hacer bien las cosas, hay cosas que si se
hacen mal es muy evidente, pero otras no, necesi--
tan cuando menos de la capacitación.

3.2. LOS MOTIVOS.

"La virtud de la laboriosidad lleva a cumplir, por que hace coincidir la actividad con el criterio de un trabajo bien hecho, y aquí tenemos un acto de amor".(13).

"En cualquier actividad se pueden reconocer y vivir distintos valores, en uno mismo como protagonista y en el objeto de la actuación. Los valores son lo perfecto de cada ser: calidad inherente al sujeto, que le lanza a un movimiento de aprovechamiento de sus capacidades".(14).

"Los motivos para ser laborioso serán en gran parte, el descubrimiento de estas capacidades y el reconocimiento explícito de ellas como algo valioso.(15).

Es importante que dentro de la laboriosidad, se le dé el valor que corresponde a cada trabajo realizado. En ocasiones cuando se realiza un trabajo muy laborioso, es decir, que requiere de muchos detalles y cuidado, y que por su misma naturaleza -- tiene gran valor, se espera que se valore así este. Si no se valora de acuerdo a lo que el trabajo

en sí implica, es muy desmotivante para quien lo realiza.

La laboriosidad consiste en gran parte en querer esforzarse, volvemos a lo mismo que se vió en la justicia, no es un acto que surja espontáneamente, sino que consiste en la voluntad que se tenga para llevarlo a cabo, es decir, en el "querer".

Resulta más o menos sencillo el ser laborioso con las actividades que cada uno de nosotros disfrutamos haciendo, pero la virtud en sí se encuentra -- cuando se trata de aplicar la laboriosidad a cosas de la vida diaria, cotidiana, aquí sería muy importante el tratar que todas o casi todas las actividades nos sean gratas, ya que de este modo podríamos llevar a cabo la laboriosidad con mayor facilidad.

Para realizar una actividad con laboriosidad es -- muy importante, así como mencionamos el que nos -- sea grata la actividad. Para que nos sea o no grata, dependerá en gran parte de los motivos que nos muevan a realizarla. En ocasiones la exigencia es un motivador, ya que estamos conscientes de que -- hay alguien que está revisando lo que hacemos y -- que notará si nos equivocamos o si lo hacemos bien (en ocasiones los supervisores sólo se fijan en lo

que sale mal y esto habría que tratar de cambiar--
lo).

Cuando el supervisor o la persona que revisa se li
mita a notar cuando algo sale mal, es probable que
logre sus resultados en cuanto al trabajo únicamen
te, ya que para quien lo realiza, esta actitud es
altamente desmotivante.

"Ese sentir y reconocer el valor, puede ser resul-
tado directo de la comprensión del acto o puede es
tar relacionado con algo".(16).

Es importante cuidar dos vicios dentro de la labo-
riosidad:

a) La pereza.

b) La actividad frenética e incesante.

"La pereza no se define tanto por el mero hecho de
no hacer nada, como por la actitud que hace entris
tecerse por algún bien espiritual, a causa del es-
fuerzo corporal que le está unido. Por eso la labo-
riosidad también es una actitud espiritual que lle-
va a asumir con diligencia los principales debe---
res".(17).

Es importante tener mucho cuidado con la pereza, --
ya que es uno de los vicios de la laboriosidad, --
además de ser contagiosa.

Dentro de la empresa es muy importante cuidar que

ésta no se contagie, ya que en algunas ocasiones - se tiene pereza en relación con los deberes que se tienen que realizar. Esto se demuestra cuando no - se realizan bien hechos los deberes pudiendo hacer lo bien y contando con la capacidad para esto y -- los justos medios materiales y humanos para conseguir un trabajo bien hecho tendiendo a la excelencia.

En ocasiones puede dar la impresión de que una persona es muy laboriosa y esto puede causar una muy buena impresión, siendo que es lo contrario, ya -- que se mete demasiado en su trabajo para escapar - de sus demás deberes, de los cuales huye por pereza de afrontarlos y realizarlos.

"Se puede considerar el trabajo humano y también - los otros deberes que implican un acto transitivo como una actividad transformadora realizada, de modo personal por seres humanos. Es una actividad humana con una cierta dosis de originalidad, de iniciativa, de creatividad y su resultado o producto material o inmaterial es la modificación de algo".(18).

La actividad que realicemos, además de realizarla con gusto como vimos anteriormente, es necesario - que tenga tanto originalidad como iniciativa para

que sea personal y distinta, no caemos en el hacer las cosas solamente por hacerlas, sino que nos serán especiales ya que incluyen una dedicación muy especial y una parte de nosotros mismos va dentro de estas actividades.

La originalidad no se refiere únicamente a la manera de realizar los actos, sino a lo que se propone con estos también.

"La motivación principal para realizar el trabajo es precisamente que sea humano: que permite a cada uno expresarse con estilo personal en su contexto particular real, para desarrollar unas cualidades y capacidades y que, a la vez, le lleva a una madurez natural y sobrenatural".(19).

Existen dos maneras para que los actos que realizamos cotidianamente adquieran un sentido de algo especial y personal:

1. Desarrollándose efectivamente de un modo distinto, conforme a las cualidades y capacidades personales.
2. - Cumpliendo los actos sin mucha originalidad, en sí, pero haciendo de ellos algo distintivo por el sentido que les damos.(20).

Dentro de la empresa es muy importante que todas y cada una de las personas que realizan las diferen-

tes actividaes para que esta funcione de la manera adecuada, deben realizar sus actividades de la mejor manera y corresponde al administrador ayudar-- los de la manera que considere conveniente para -- que puedan darle este sentido a sus actividades y de esta manera encuentren una verdadera satis----- facción y lo hagan con gusto. Esto es muy positivo tanto como para quien realiza la acción, así como para la empresa.

No resulta sencillo el encontrar originalidad en - actividades que se realizan a diario y que son las mismas, pero aquí interviene lo que la persona de- see hacer y lo que busque al realizarlas, es el ad ministrador quien puede colaborar para que cada -- persona pueda realizarlo con otro sentido distinto al de monotonía y aburrición.

"Los actos rutinarios, casi sin sentido, adquieren una nueva perspectiva de acuerdo con nuestro modo de vivirlos, si lo hacemos para servir a los de--- más..."(21).

"En este sentido existe una relación estrecha en-- tre la laboriosidad y la generosidad".(22).

Dentro de la laboriosidad hay un factor muy impor- tante, que es la capacidad para cumplir, "para po- der cumplir con las actividades necesarias a fin -

de ir alcanzando una mayor madurez personal y ayudar a los demás a hacer lo mismo, hace falta una capacidad técnica adecuada".(23).

"La capacitación técnica es una condición necesaria para poder desarrollar la virtud de la laboriosidad. Además, cuanto más capaz técnicamente, más fácil será cumplir con las actividades y más satisfacción podrá encontrar la persona, porque en cuanto domina la técnica puede comenzar a introducir - su estilo personal".(24).

Es muy importante para encontrar la motivación en las actividades el que no sean demasiado fáciles - de realizar de manera que no nos cueste ningún esfuerzo o que sean tan difíciles que no las podamos realizar, ya que si sucede esto, existen menos posibilidades de que nos resulte motivantes las actividades porque requieren de muchísimo esfuerzo o - de casi nada.

(1) ISAACS, DAVID; La educación de las virtudes hu
manas, Edit. Minos, México 1985, pag. 57.

(2) IBID.

(3) IBID, pag. 58.

(4) IBID.

(5) IBID.

(6) IBID.

(7) IBID.

(8) IBID.

(9) IBID, pag. 60.

(10) IBID, pag. 62.

(11) IBID.

(12) IBID, pag. 63.

(13) IBID, pag. 66.

(14) IBID, pag. 67.

(15) IBID.

(16) IBID, pag. 75.

(17) IBID, pag. 76.

(18) IBID, pag. 67.

(19) IBID, pag. 68.

(20) IBID, pag. 69.

(21) IBID, pag. 73.

(22) IBID, pag. 74.

(23) IBID, pag. 75.

(24) IBID, pag. 76.

CAPITULO IV

L A S E N C I L L E Z

4.1. DIFICULTADES EN EL DESARROLLO DE LA SENCILLEZ
Y LA COMPRENSION.

La virtud de la sencillez es una manifestación de la actitud auténtica de las personas y es auténtico aquello que tiene el debido valor humano. "Cuida de que su comportamiento habitual en el hablar, en el vestir, en el actuar, esté en concordancia con sus intenciones íntimas, de tal modo que los demás puedan conocerle claramente, tal como ----- es".(1).

La sencillez se refiere a la manera de actuar de una persona, tal y como se es.

La sencillez requiere de claridad de inteligencia y rectitud de voluntad.

La virtud de la sencillez es una de las virtudes que afecta de modo importante el desarrollo de la intimidad de la persona.

La sencillez se opone a la doblez, que se da cuando alguien siente algo, y sin embargo exterioriza

otra cosa distinta a lo que siente; se puede llamar también hipocresía. Ya que vimos que es una virtud muy relacionada con la intimidad de las personas, nos damos cuenta de que la prudencia nos ayudará a saber qué debemos exteriorizar y que no. "Se trata de dejarse conocer para ayudar a los demás a mejorar y para poder mejorar personalmente. Si la mejora que se busca no afecta a la intimidad de la persona, la sencillez es secundaria".(2).

Es muy importante que nos demos a conocer como somos tanto con nuestros compañeros de trabajo así como con nuestros superiores dentro de la empresa o institución en la cual trabajemos, ya que esto causa una buena impresión y a la vez inspira confianza porque se muestra la persona como realmente es, sin fingir ni tratar de aparentar algo que no es.

Al hablar de la sencillez, haré relación a otra de las virtudes que debe poseer un administrador, o al menos tratar de desarrollarla. Se trata de la virtud de la comprensión y la podemos describir de la siguiente manera: "Reconoce los distintos factores que influye en los sentimientos o en el comportamiento de una persona, y profundiza en el significado de cada factor y en su interrelación ayudan

do a los demás a hacer lo mismo y adecua su actuación y esa realidad".(3).

Lo que se pretende es llegar a captar los distintos factores que influyen en el estado de ánimo o en el comportamiento de otra persona para ayudarla a mejorar en un sentido más amplio.

El simple hecho de sentirse comprendido por alguien es ya una ayuda en sí para la otra persona.

Un motivo de mucha importancia para desarrollar esta virtud es el deseo de ayudar a otras personas - tomando en cuenta circunstancias.

Al igual que se comentó en otras virtudes, es indispensable la voluntad aquí, se necesita querer -- comprender para lograr hacerlo.

"La práctica administrativa se concentra en el proceso de toma de decisiones y no en hechos definitivos".(4).

A la hora de tomar decisiones, los directivos no deben pasar por alto la comprensión de todos y cada uno de los factores que intervienen en esta.

4.2. MANIFESTACION DE LA SENCILLEZ.

La manifestación de la sencillez es diferente de acuerdo a las intenciones de cada persona. Si persigue fines que incluyen el mejorarse en todos los aspectos y ayudar a los demás a mejorarse, se manifestará de una manera habitual.

La sencillez puede notarse en el trato amable que se tenga con las demás personas, así como la paciencia mostrada en una situación difícil, en la manera de encontrar lo positivo de cualquier situación, en la alabanza cordial sin exageraciones, en el agradecimiento manifestado con entusiasmo, en el saber rectificar, reconociendo que nos podemos equivocar como cualquier otra persona, al igual que aceptar cuando alguien más se equivoca.

"La sencillez no es una virtud que tiene un campo limitado de actuación. Se aplica a todas las demás virtudes y hace de ellas algo enormemente atractivo y genuino".(5).

La sencillez es una de las virtudes que inspira confianza y sinceridad, así como la laboriosidad y es muy importante que el administrador la posea para que sus subordinados no teman el acercarsele y le tengan la confianza necesaria para comunicarle

las cosas y que de esta manera siempre esté bien - informado. El administrador debe atender adecuadamente a todas las personas que laboran en la empresa, ya que la labor principal del administrador es el servir, brindar un servicio y ayudar a los que colaboran para el buen funcionamiento de la empresa, de manera coordinada y cada uno realizando su labor de la mejor manera posible.

4.3. CONDICIONES Y CIRCUNSTANCIAS PARA SER COMPRE SIVO.

Al mencionar las condiciones y circunstancias para ser comprensivo será necesario hablar primero de la empatía.

"Empatía exacta supone no sólo sensibilidad del -- orientador hacia los sentimientos actuales del --- otro, sino también su capacidad de comunicar esta comprensión en un lenguaje apto para los sentimientos del cliente".(6).

Es importante que el administrador se preocupe en cierto grado por este aspecto para con los colaboradores dentro de la empresa que dirige:

-Cómo ayudar para que los empleados y trabajadores estén en condiciones óptimas para comprender a los demás.

-Cómo conseguir que aprendan a ver en otras personas los distintos aspectos que influyen en sus sentimientos y en su comportamiento.

-Cómo enseñarles a comunicar su comprensión para - ayudar a otros.

Para llevar a cabo esta virtud es necesario ser -- muy observador y esto le corresponde al administrador, así como el educar a sus subordinados a que -

hagan lo mismo para que les sirva y se puedan comprender y ayudar entre ellos.

Siendo observadores es la única manera como podremos obtener información ya que se intenta comunicar alguna información cuando la otra persona está preocupada por una cuestión personal. Es importante el tener sensibilidad para detectar esto, ya -- que haciéndolo podemos esperar obtener un mejor -- rendimiento de las personas.

Es muy importante tener buen juicio, ya que puede suceder que por considerarnos muy comprensivos y -- con la mejor disposición de colaborar con las personas y de que realicen su trabajo de la manera -- más adecuada, caigamos en la mentira de parte de -- los subordinados. Por lo tanto, debe haber mucha -- precaución al detectar alguno de los problemas.

"La observación muestra, otra vez, que en cuanto -- se ponen los medios para superar un problema, la -- tensión interior desaparece en gran parte. Por esto, los problemas que más pueden obstaculizar la virtud de la comprensión son los que parecen no te -- ner ninguna solución. Estos producen un estado de ánimo en el que la persona sigue dando vueltas y -- vueltas al mismo tema, incapaz de ver o de centrar -- se en la ayuda a los demás.(7).

En este sentido vemos que el ser comprensivos consiste también en escuchar a la persona que tiene un problema, así como proponerle posibles soluciones para remediarlo. Aclaremos sólo proponerle, ya que únicamente encontrará la solución, quien está viviendo el problema y tiene la afectación directa de éste.

"La comprensión debe traducirse en una ayuda para que el otro llegue a comprenderse a sí mismo lo suficiente como para poner los medios a fin de superar su dificultad o emprender una lucha de mejora".(8).

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) ISAACS, DAVID; La educación de las virtudes hu
manas; Edit. Minos, México 1985, pag. 181.
- (2) IBID, pag. 183.
- (3) IBID, pag. 229.
- (4) ZALESNIK, ABRAHAM; Administrador o líder?. Re-
vista ISTMO # 56, enero-febrero 1985, México, D. -
F., pag. 26.
- (5) ISAACS, DAVID; Op. cit. pag. 194.
- (6) IBID, pag. 232.
- (7) IBID, pag. 235.
- (8) IBID, pag. 236.

CAPITULO V

L A P R U D E N C I A

5.1. DESARROLLO INTELECTUAL DE LA PRUDENCIA.

"Aristóteles distingue dos clases de virtudes; las virtudes de la inteligencia y las virtudes del apetito. Las virtudes intelectuales y las virtudes morales. Las virtudes intelectuales que perfeccionan la inteligencia en su actividad propia, se subdividen a su vez en dos categorías: según que los conocimientos cuya perfección deben asegurar tengan como fin el saber en sí mismo; o la regulación de un acto que haya que realizar, de una obra que haya que hacer; virtudes del intelecto especulativo y virtudes del intelecto práctico. Inteligencia, ciencia, sabiduría, forman el equipaje virtuoso -- del primero: la inteligencia es el hábito, en cierta manera innato, de los primeros principios; la ciencia, el hábito de las verdades sistemáticamente encadenadas por vía de razonamiento; la sabiduría, el hábito de los primeros principios y de las primeras causas".(1).

La prudencia es una virtud importantísima y que de alguna manera engloba a las demás, para que quede más claro la definiremos así: "La virtud de la prudencia es la que facilita una reflexión adecuada - antes de enjuiciar cada situación y, en consecuencia, tomar una decisión acertada de acuerdo con -- criterios rectos y verdaderos".(2).

Con esta virtud no significa que se trate de un -- comprometerse en caso de que las cosas vayan mal. La negligencia es un vicio en contra de la virtud de la prudencia, así como también lo es la imprudencia.

Un rasgo esencial de la prudencia es que es una -- virtud intelectual, es decir, que la prudencia está vinculada al intelecto práctico.

La prudencia no conoce sólo por conocer, sino para dirigir y mandar. No se conforma con pasar por encima de la acción; se compromete y opina; está ahí para dirigir efectivamente la acción. "Es la virtud de las iniciativas y cuando las circunstancias lo exigen, de la audiencia...".(3).

Con lo dicho en el párrafo anterior, nos damos --- cuenta de lo importante que es esta virtud para un administrador, puesto que está enfocada a dirigir y se refiere a tener la iniciativa, esto se puede

desarrollar a otros niveles, pero se dá mucho más a nivel directivo y es importante hacer buen uso de ésta. Como hemos visto, las virtudes se pueden desarrollar practicándolas, así como acrecentar mediante la práctica también.

"La virtud de la prudencia es cognoscitiva e imperativa. Aprende la realidad para luego, a su vez, ordenar el querer y el obrar".(4).

Hay que tener cuidado de no caer en una falsa prudencia que vendrá a ser un vicio de esta virtud, - consistene en estar al servicio del egoismo, que - aprovecha los recursos más altos para alcanzar fines que no son rectos.

La imprudencia que incluye la precipitación, la inconsideración y la inconstancia está muy relacionada con la falta de dominio de las pasiones".(5).

En las diferentes áreas de la persona se pueden mejorar muchos aspectos relacionados con la prudencia, pero para lograr esto, es necesario tener los motivos que nos impulsen a esto.

5.2. IMPORTANCIA DE CONOCER LA REALIDAD.

"Aunque la prudencia se aplica a situaciones concretas, es indudable que conviene basar este hábito en unas disposiciones que faciliten su desarrollo. Para conocer la realidad, en primer lugar hará falta querer conocerla y reconocer que no se está en posesión de toda la verdad. La persona autosuficiente y soberbia, puede considerar su propia capacidad de conocer la verdad tan superior, - que no necesita poner en duda sus propias apreciaciones iniciales, ni intentar corroborar la información que puede tener. La actitud que se busca es aquella en que, sin desestimar el valor de la propia apreciación, la persona reconoce sus limitaciones e intenta apreciar objetivamente los datos que posee".(6).

Al hablar de tener un adecuado aprecio de la realidad es importante considerar la objetividad, "que es un rasgo de madurez que consiste en el adecuado aprecio de la realidad, tanto interior como exterior".(7).

"La realidad interior se considera desde cuatro dimensiones que son importantes: 1.- Las virtudes; - 2.- Los defectos; 3.- Las habilidades y 4.- Las li

mitaciones".(8).

1. - Al hablar de virtudes debemos citar como básicas, a las virtudes cardinales, que son: pruden---cia, justicia, fortaleza y templanza, las que definimos como sigue:

"La prudencia, entendida como aquella fuerza que - permite al hombre poner los medios para lograr los fines que se propone; la justicia, como el dar a - cada quien lo suyo; la templanza, que consiste en cuidar las proporciones; y la fortaleza, que con-- siste en acometer y soportar".(9).

2. - Los defectos, son lo contrario de las virtu--des que mencioné antes a saber: Imprudencia, Injusticia, Debilidad y Embriaguez.

3. - Las habilidades son la capacidad que tenga el administrador para llevar a cabo alguna tarea.

4. - Las limitaciones, son los límites derivados - de la propia finitud y constitución personal.

Ahora bien todas las personas poseen virtudes, defectos, habilidades y limitaciones, lo cual es importante para conocerse a uno mismo, e identificar estos elementos en nosotros.

Por tanto, la objetividad consiste en tener un adecuado aprecio de la realidad, es decir, no dejarse influenciar por lo que se siente o por lo que ----

otros dicen, de manera que la realidad se vea influenciada y deje entonces de ser objetiva.

Por otro lado, es necesario contar con información antes de enjuiciar. Es decir, obtener la realidad tal cual es. Para esto mencionaré algunas capacidades que es indispensable desarrollar:

- "a. La capacidad de observación.
- b. La capacidad de distinguir entre hechos y opiniones.
- c. La capacidad de distinguir entre lo importante y lo secundario.
- d. La capacidad de buscar la información.
- e. La capacidad de seleccionar fuentes.
- f. La capacidad de reconocer los propios prejuicios.
- g. La capacidad de analizar críticamente la información recibida y comprobar cualquier aspecto dudoso.
- h. La capacidad de relacionar causa y efecto.
- i. La capacidad de reconocer qué información es necesaria en cada caso.
- j. La capacidad de recordar". (10).

"Cualquier capacidad relacionada con la información supone en algún momento una selección". (11).

Lo que buscamos es una información lo más objeti--

va, completa y adecuada que sea posible. Remarcando lo ya mencionado. Para tener una visión de la realidad es muy importante la observación y es bueno hacerla lo más detallada que se pueda para obtener lo más que se pueda de ésta.

"La capacidad de leer puede ser utilizada en relación con la virtud de la prudencia como base de -- distinguir entre hechos y opiniones, para distinguir entre lo importante y lo secundario, para ver la necesidad de contar con fuentes diferentes, --- etc. Pero, quizá la lectura sirve, de un modo especial, para aprender los criterios adecuados en el momento de enjuiciar".(12).

Otro aspecto muy importante para el administrador, y que cabe mencionarlo dentro de este capítulo es lo que se refiere a saber enjuiciar, ya que esto es muy necesario dentro de la labor del administrador.

"La capacidad de enjuiciar está compuesta por dos elementos: el establecimiento de los criterios y la apreciación de la situación de acuerdo con estos criterios; ésta es conocida como capacidad crítica que se puede describir como una vez establecidos los criterios adecuados para enjuiciar una situación dada, reconoce los elementos de la situa--

ción, y la aprecia correctamente en relación con tales criterios".(13).

Es importante que el administrador tenga la capacidad técnica, de apreciar un hecho en relación con un criterio. Existen varios criterios y es importante tomar una postura al hacer juicios sobre algo.

No es suficiente que el administrador realice juicios sobre algún asunto en particular, sino que esto culmine con la toma de una decisión.

Queda muy claro citando lo siguiente: "La prudencia supone imperar para poner en marcha actos para realizar el bien. No basta con enjuiciar. Tiene -- que haber una decisión consecuente".(14).

Para tomar la decisión, hay que tener en cuenta la información y enjuiciamiento, así como tomarla en el momento oportuno.

Es necesario considerar las consecuencias que pueda traer la decisión tomada, ya que la acción no siempre sigue claramente a un enjuiciamiento. Hay que considerar las consecuencias de las diferentes alternativas que existan para el problema o la situación sobre la cual vamos a tomar una decisión. El administrador debe tomar esto muy en cuenta antes de tomar la decisión ya que generalmente se --

trata de decisiones que afectan a varias personas. "La base del acto de la decisión; la consideración de distintas alternativas para conseguir algún --- fin, de acuerdo con un enjuiciamiento correcto de la decisión".(15).

"Podría pensarse que el hombre prudente es el que nunca toma una decisión. Eso es falso. El prudente es el que sabe rectificar sus errores. Es prudente porque prefiere no acertar veinte veces, antes que dejarse llevar de un cómodo abstencionismo. No --- obra con alocada precipitación o con absurda temeridad, pero asume el riesgo de sus decisiones y no renuncia a conseguir el bien por miedo a no acertar".(16).

El párrafo anterior es muy descriptivo y cabe mencionar en relación con el administrador, que definitivamente su postura es la de tomar decisiones - en las cuales se verán afectadas tanto las personas, como la empresa en sí. Un administrador virtuoso, es el que afronta el momento de tomar una - decisión y lo hace considerando las consecuencias que ésta pueda traer, pero no huye de tomar una de ci si ón por miedo, por temor a errar o por no saber qué hacer. Será virtuoso aquél capaz de tomar una decisión, aunque falle y después reconocerlo y que

le sirva como un aprendizaje que no vuelva a suceder dentro de lo posible.

5.3. MOTIVACION Y COSTUMBRES DE LA ORGANIZACION.

"Que la prudencia sea una virtud intelectual, significa que tiene de común con toda virtud intelectual conducir infalible a la verdad. De este modo queda planteada la cuestión de las relaciones de la prudencia con la verdad que le es propia".(17).

"Motivación se trata de un enriquecimiento de las consideraciones y deliberaciones que proceden a toda decisión o que la modifican".(18).

La única forma válida de influir en otras personas es cuando las razones o motivos son más convincentes o se imponen por sí mismos, ya que la otra persona tiene también sus motivos y razones propios.

"Sólo puede abrir la puerta que protege el íntimo reducto de la decisión surgente por medio de la llave de la verdad".(19).

Cuando se utiliza la razón equivocada, o el engaño, se actúa como un intruso.

"No se puede pensar que al llegar a querer lo que nosotros queremos los subordinados, son débiles mentales, sino porque se tiene razones y motivos fuertes".(20).

Lo que se busca es penetrar en el consciente de él, para que la decisión sea inteligente y no cie-

ga.

La motivación es la capacidad de mover a otros y no es algo tan sencillo que pueda aprenderse siempre en libros "lo más importante para motivar está dentro de nosotros mismos. Lo más importante no es saber como motivar; lo más importante reside en -- los motivos que tenemos para mover a otros...

La dirección de hombres no es una técnica, es, más bien, un asunto personal de quien la tiene en sus manos" (21).

"En el ser humano podemos distinguir tres diferentes fuentes de motivación. Son como tres principios distintos de movimiento, que empujan a la persona hacia la realización de cualquier acción concreta. La motivación total para ejecutar la acción es una resultante de estas tres fuerzas.

La distinción cualitativa entre ella es, sin embargo, necesaria porque las leyes que rigen los respectivos comportamientos son distintas. Se pueden denominar dichas motivaciones con los siguientes nombres: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente". (22).

Una parte muy importante y determinante en la motivación que tengan las personas que trabajan en la empresa son las metas de la misma empresa.

Un supuesto erróneo es que las metas de la organización son aceptadas de por sí, los gerentes no se consideran responsables de introducir cambios rápidos en la orientación y las actitudes, sino de perpetuar las metas existentes.

"Uno de los elementos faltantes en la administración y en nuestras instituciones económicas, es la disposición a cuestionar las metas inherentes a -- las organizaciones".(23).

El medio ambiente está cambiando constantemente y esto afecta también a las personas que vivimos en él, provocando cambios de varios tipos; es por esto que las metas de la organización deben estar actualizando, para no quedar fuera del contexto -- real que se está viviendo.

En ocasiones el administrador piensa que esto no es necesario y no le da importancia, siendo en realidad relevante ya que afecta al recurso humano, -- que es de capital importancia para la empresa.

"Otro supuesto que puede estar equivocado, es que las motivaciones, creencias, necesidades y deseos de los seres humanos son constantes y apoyarán automáticamente las estructuras que los gerentes tratan de implantar. Creo que este supuesto deberá objetarse muy seriamente. Hay muchas pruebas de que

las motivaciones humanas no sólo de acuerdo con -- los incentivos y recompensas, sino también con el ámbito social y la cultura de la organiza-----ción".(24).

Es muy importante que el administrador esté cons-- ciente, de que las estructuras nuevas que implan-- te, no serán apoyadas y aprobadas de inmediato, es necesario, como ya se mencionó antes, que las per-- sonas en realidad estén convencidas del cambio, -- con razones que para ellos sean fuertes y convin-- centes por sí sol , en este caso no es factible - llevar a cabo un engaño.

Los motivos para trabajar son cambiantes y es difi-- cil tratar de generalizar. Es importante que los - jefes sean capaces de dirigir; el desarrollo del - jefe se inicia conociendo a cada persona.

La cultura de la organización es el conjunto de -- costumbres, ritos y valores de la misma, la produc-- tividad de la empresa se basa en tener una cultura fuerte y bien definida.

Cada persona es diferente a todas las personas, na-- die tiene los mismos valores que otros. Para un -- subgrupo hay que seleccionar valores comunes que - hagan que las personas se sientan parte del mismo. Es muy motivante que las personas sientan y estén

convencidas de que forman parte de un grupo y que se sientan a gusto en éste.

La cultura debe ser un apoyo a la estrategia empresarial. El conjunto de costumbres están relacionadas directamente con la operación de la empresa. - Si están homogéneas, la empresa puede funcionar como una sistema y plantear estrategias. La empresa productiva requiere tener la cultura organizacional útil para su empresa.

"Otro eslabón débil en el fundamento ideológico -- que sustenta el carácter distintivo de la administración es el supuesto de que el comportamiento es previsible. Aún no sabemos bastante sobre el comportamiento y me parece que siempre será así. Si pudiera predecirse el comportamiento, las organizaciones podrían ser manejadas con mucho más certidumbre de la que hoy es posible, con sólo calcular los probables efectos de hacer determinadas cosas. (25).

Puesto que el comportamiento no es previsible y -- además el entorno está constantemente cambiando es todavía más necesario tener conocimiento de las -- personas que laboran en la empresa. Corresponde al líder, administrador lograr la unificación de los valores, es decir, la cultura organizacional para -

que se trabaje en realidad en equipo y así disminuir un poco, sólo un poco, la incertidumbre sobre el comportamiento humano ante cambios en el entorno.

"El liderazgo incluye el efecto personal del líder como instrumento de cambio para elevar las aspiraciones y valores de los demás. Los líderes centran sus suposiciones en personas, porque actúan así, - que piensan, que les es importante y no en las instrucciones".(26).

"Es en realidad de suma importancia la postura y - el apoyo del administrador en el establecimiento - de la cultura organizacional, es decir, la manera de ser de la empresa (de su gente), ya que esto le determinará en parte su productividad y así mismo la satisfacción de tener un personal bien motivado y encauzado".(27).

CITAS BIBLIOGRAFICAS

(1) SIMON, R: Moral, Curso de Filosofía Tomista; - Herder, México 1985, pag.

350.

(2) IBID, pag. 353.

(3) ISAACS, DAVID; La educación de las virtudes humanas, Edit. Minos, México 1985, pag. 138.

(4) IBID, pag. 139.

(5) IBID, pag. 140.

(6) IBID, pag. 143.

(7) BOLIO Y ARCINIEGA, E: Personalidad madura, Istmo, Revista adel Pensamiento actual. Bimestral, México, Editora de Revistas, núm. 112, Septiembre-Octubre 1977, pag. 88.

(8) IBID, pag. 85.

(9) IBID, pag. 89.

(10) ISAACS, DAVID; Op. cit. pag. 144.

(11) IBID, pag. 145.

(12) IBID, pag. 146.

(13) IBID, pag. 148.

(14) IBID, pag. 152.

(15) IBID, pag. 153.

(16) IBID.

(17) SIMON, R. Op. cit. pag. 236.

(18) LLANO C. CARLOS; Análisis de la acción directiva; Edit. Limusa, México 1986, pag. 237.

(19) IBID, pag. 238.

(20) IBID, pag. 238.

(21) IBID.

(22) PEREZ LOPEZ, JUAN ANTONIO; Humanismo y Técnica en la Dirección de Empresas, Istmo Núm. 141, -- Septiembre-Octubre 1982.

(23) ZALEZNIK, ABRAHAM; Administrador o líder?, Revista Istmo # 156, enero-febrero 1985, pag. 27.

(24) IBID.

(25) IBID.

(26) IBID.

(27) IBID.

CAPITULO VI

COMPROMISO ESPECIFICO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL EMPRESARIO

6.1. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.

"Uno de los factores que más influye en la motivación y productividad del individuo, al igual que en la labor general de grupos, es el relativo al ambiente, la filosofía y la imagen que la organización proyecta en general y que sirve como pauta en el trato con el personal".(1).

"La filosofía organizacional influye en la manera en que un gerente se comporta y esto influye a su vez en la manera en que dirige a su personal. La frase de que el gerente tiende a dirigir en la misma manera que se dirige asimismo, es muy cierta".(2).

Lo mencionado en realidad es muy cierto y además, los subordinados están conscientes de esto y se dan cuenta. Los subordinados están pendientes de todo y cada uno de los detalles de quien los dirige, ya que según como se comporte en otras activi-

daes se comportará con ellos a la hora de dirigirlos.

Es muy importante que los directivos comuniquen -- los objetivos y filosofía de la empresa a todos -- los integrantes de la organización ya que de otra manera difícilmente podrán saber qué camino es el que hay que seguir.

Mencionaré dos factores que contribuyen a que haya una diferencia en el concepto de la filosofía:

1. Que se haya comunicado la filosofía de la empresa a lo largo de la escala jerárquica. El empleado debe responder a las necesidades que se presenten en la empresa y para esto debe conocer bien la filosofía de la misma, esto puede fomentarlo la misma organización.

El gerente puede obtener mayor provecho de sus actividades, si describe a sus empleados el concepto que él tiene de la dirección y la forma en que él desearía interactuar con ellos a diario. El gerente debe comunicar a sus empleados los actos que -- considere importantes para trabajar en equipo y -- así obtener buenos resultados.

Si el concepto de liderazgo del administrador parte de la base de ser positivo, se incrementa la -- probabilidad de que el personal cumpla y partici--

pe. Es el administrador quien debe comunicar a los subordinados los objetivos de la empresa y así lograr que estén bien informados, buscando obtener una participación de los mismos de manera que se comprometan y se llegue a obtener resultados positivos.

2. La falta de coherencia entre lo que se dice y lo que ocurre en la práctica es el factor determinante. Efectivamente, si el contacto más cercano del individuo con la organización es el superior inmediato y si éste no va de acuerdo con la filosofía de la empresa difícilmente el subordinado podrá actuar de acuerdo con ésta. Estos factores nos hacen pensar que el concepto economista en relación con que sólo con dinero se obtienen resultados del hombre, falla.

"No sólo de pan vive el hombre y aún cuando está comprobado que este tipo de incentivo puede estimular hasta cierto punto, el desarrollo dicho limita mucho de ser el óptimo nivel posible. Con el dinero se puede comprar el tiempo del hombre e incluso se puede comprar cierta actividad física, -- más no se puede comprar su dedicación, su responsabilidad, su lealtad, su respeto o su ambición. Estos aspectos se obtienen propiciando un ambiente -

más positivo o al menos un lugar en donde se ofrezca al individuo la libertad de satisfacer sus necesidades".(3).

6.2. EL ADMINISTRADOR Y LOS OBJETIVOS.

Es muy cierto y muy importante esto de que con el dinero no podemos obtener ciertas cosas de los subordinados. Se requiere más que dinero para que -- ellos estén dispuestos a colaborar con el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para que -- pongan todo su empeño, dedicación, entusiasmo, responsabilidad, lealtad, etc., se requiere algo más que la remuneración económica, es que tengan una - motivación así como el que encuentren una satis--- facción de sus necesidades personales en la realización de su trabajo. Deben sentir que lo que realizan es importante tanto como para ellos mismos, así como para el logro de los objetivos de la empresa. Que se sientan que forman parte de un todo, es un trabajo en equipo a través del cual se lo--- gran resultados favorables para todos y cada uno - de los miembros del equipo al igual que de manera personal.

"La experiencia demuestra que un empleado satis--- fecho y contento no es necesariamente un elemento productivo".(4).

No necesariamente porque una persona esté motivada significa que sea productiva, por eso es importan-

te encontrar un equilibrio entre la motivación y la productividad, porque el objetivo de la administración no es sólo mantener motivadas a las personas que trabajan en la empresa, sino obtener resultados y que sean productivos.

El gerente debe proporcionar un ambiente adecuado para que se aseguren resultados positivos en todo momento y con todo individuo.

"Quizás el requisito más importante de todo gerente eficiente es que siempre esté alerta para ofrecer un buen diagnóstico y adopte una actitud inquisitiva. Si las habilidades y motivos del personal a su cargo son tan variables, el gerente debe estar dotado de la suficiente sensibilidad y capacidad de diagnóstico para detectar y valorar las diferencias. Segundo, en vez de considerar a dichas diferencias como verdad indeseable, el gerente debe aprender a valorar el proceso de diagnóstico -- que refleja dichas diferencias. Por último, el gerente debe poseer la suficiente flexibilidad personal y el rango de aptitudes necesario para modificar su propio comportamiento. Si las necesidades y motivos de los subordinados son diferentes, se les debe tratar de distinta manera".(5).

Vemos de nuevo la importancia que tiene el conocer

a cada una de las personas que trabajan en nuestra organización para así ver cual es la manera adecuada de que encuentren la motivación en cada caso. - Ni todas las personas son iguales ni todas se motivarán de la misma manera, es por esto que hay que conocerla y tener la flexibilidad necesaria para - que modifiquen su comportamiento y que encuentren motivos para actuar y mediante su actuación que logren satisfacer sus necesidades.

"El objetivo consiste en poseer la suficiente sensibilidad para detectar aquello que motiva la realización de la labor en general, propiciar en la organización en general un ambiente que impere un espíritu de motivación, procurar identificar a cada individuo en particular y tratar hasta donde sea posible de adoptar un enfoque personal con respecto al liderazgo y el diseño de puestos al cual se responda de manera favorable. La fase final depende del superior inmediato del empleado y se proyecta en el tipo de comunicación personal y en la relación que ellos mantengan a diario".(6).

El administrador, mediante la motivación y el trato personal debe lograr resultados a través del personal.

"La organización es una coordinación racional de -

las actividades de un determinado grupo de personas para el logro de un determinado objetivo o meta en común a base de dividir la labor y las funciones y mediante la jerarquía de autoridad y responsabilidad".(7).

"Se dice que la administración es importante porque cuando un grupo de personas se reúne para alcanzar un objetivo se logre más rápido y con menor gasto dependerá de lo adecuado de la gestión directiva".(8).

Estamos hablando de lograr resultados a través del personal; de si a través del trabajo del personal, es decir del trabajo de otros se pueden obtener resultados para la empresa y además lograr que las personas que lo realizan queden satisfechas.

Así las cosas, es importante hablar previamente -- del trabajo en sí.

"Trabajo es una acción que entraña el gasto de algún tipo de energía".(9).

Se trata de una definición muy genérica y amplia. Dentro del marco de la empresa, para que el trabajo sea útil, necesita del gobierno del hombre, que lo dirija hacia un objetivo. Concluyendo podemos decir que se entenderá como trabajo: el conjunto de actos que el hombre realiza para alcanzar un ob

jetivo.

"Toda empresa tiene una capacidad limitada para alcanzar objetivos, que le proviene de la propia limitación de las capacidades de sus hombres. Esta limitación de capacidad de la empresa hace que una adecuada elección de objetivos y por tanto de métodos tengan para ella una importancia vital.

La elección de objetivos es un requisito indispensable para que las distintas acciones que se desarrollan en la empresa no se neutralicen unas con otras en forma caótica. Por ello cuando los objetivos y métodos no pueden ser totalmente definidos, es preciso que tengan un mínimo de ----- corrección".(10).

Al establecer los objetivos hay que tomar en cuenta las capacidades reales que pueden ponerse en juego ya que se pueden establecer objetivos superiores a nuestra capacidad o muy inferiores, esto crea un desorden ya que se da una frustración o un desaprovechamiento de capacidades. Antes de establecerlos hay que hacer una evaluación de lo que tenemos, es decir, con qué contamos y hacia dónde pretendemos llegar, viendo que se lleve a cabo un esfuerzo pero de algo posible.

Para lograr esto se requiere de un trabajo en equi

po ya que es de la única manera que se pueden obtener los resultados que esperamos y es importante - que el administrador fomente y propicie un ambiente para lograr el trabajo en equipo. Esta es una - característica importante de un buen administrador, (además de otras que luego mencionaré una vez que haya hablado más sobre el trabajo en equipo). Es importante inculcarle al personal el deseo de - colaborar en equipo ya que esto favorece a todo el equipo y da además una satisfacción individual.

6.3. CARACTERISTICAS DEL ADMINISTRADOR Y AMBIENTE.

Si el equipo funciona de manera adecuada, es porque existe un compromiso por parte de cada uno de los elementos del equipo. Mediante el equipo se le da a cada quien su importancia y a la vez se obtienen mejores resultados de cada uno de los individuos que conforman el equipo, ya que existe el compromiso individual para con el grupo.

Dentro del equipo he de resaltar que es muy importante que todo el grupo esté familiarizado con los objetivos de la organización y que a su vez sean también los del equipo.

Una vez que hable de los equipos voy a mencionar las características de todo buen administrador, -- así como las reglas para un buen director.

"a. Cualidades de todo buen administrador.

1. - Simpatía franca y desinteresada por el subordinado para ayudarlo a que se supere.
2. - Un amplio conocimiento de las exigencias del puesto.
3. - Una completa comprensión hacia la persona con quien se está colaborando.
4. - Estar consciente de hasta qué punto puede ser alabada y aprobada por los superiores una labor po

sitiva y progresista.

b. Reglas para el director:

1. - Actuar siempre desde la barrera (No se puede dirigir y actuar al mismo tiempo).
2. - Admite que existen diferencias individuales. (No pretende que todos los miembros del equipo se comporten de igual modo o en manera similar a ---- aquella en que él se comporta).
3. - Está consciente de que la mejor manera de --- aprender es desarrollando una actividad.
4. - Se gana el respeto del personal y lo fomenta.
5. - Se alegra por el éxito obtenido paulatinamente en cada una de las fases, procurando que éste - sea cada vez mayor.
6. - Asigna responsabilidades al individuo prome-- dio.
7. - Tiene normas de desarrollo bien defini----- das".(11).

Una de las funciones más importantes del adminis-- trador, consiste en mantener motivado al personal para de éste modo poder conseguir resultados posi-- tivos, logrando cumplir los objetivos establecidos por la empresa.

"Si la organización logra crear un ambiente de tra-- bajo en que se puedan brindar al empleado todas --

las oportunidades para satisfacer sus necesidades, esto sin duda repercutirá en forma positiva en la motivación del empleado. No obstante, lo que aparenta ser un proceso sencillo al escribir, no suele ser tan sencillo como parece al aplicarlo en la vida real".(12).

Es muy cierto lo que dice Scanlan, al hablar de motivar al personal para que trabaje de la manera -- más adecuada y obtengamos resultados positivos, parece algo muy sencillo, pero en realidad no lo es, ya que se requiere de tener un amplio conocimiento de la personalidad de cada uno de los individuos y saber que les puede motivar en cada caso, ya que -- no todas las personas piensan lo mismo o les interesa lo mismo.

En relación con lo anterior se puede decir que la motivación es algo personal, surge dentro de la -- persona, y el administrador debe asociar las necesidades con cada uno de los individuos. Sólo si se tiene un amplio conocimiento de las necesidades de cada individuo, se le puede motivar ya que lo que motiva grandemente a un individuo puede no provocar el mismo efecto en otro. Sólo teniendo una --- perspectiva completa de las necesidades del personal se le puede motivar como individuos.

Las necesidades del personal forman parte intrínseca de las características y de la personalidad del individuo; por lo que no se puede hacer gran cosa para cambiar aquello que el personal desea, vemos de nuevo que lo importante es tratar de comprender al empleado.

"Si se crea un ambiente favorable dentro de la empresa, si se diseñan adecuadamente las actividades, o si se adopta el enfoque adecuado con respecto al liderazgo, siempre prevalecerán los incentivos necesarios dentro de la empresa, es decir ---- aquellos incentivos que brindan al empleado la --- oportunidad de satisfacer sus necesidades y que lo motivan para que desempeñe sus actividades al máximo". (13).

A continuación voy a mencionar tres objetivos vitales que se deben tomar en cuenta para motivar al personal a desarrollar su productividad al máximo según Scalan:

1. - Propiciar la superación del personal en su puesto actual de acuerdo con los resultados obtenidos.
2. - Preparar y capacitar al personal para que --- acepte mayores responsabilidades en su puesto actual.

3. - Ayudar al personal a realizarse asumiendo --- puesto de mayor importancia". (14).

Un elemento vital para lograr todo lo anterior es la iniciativa y el deseo por parte del individuo. Sin estos factores, difícilmente se puede lograr - la motivación. El individuo debe sentirse motivado tanto para desempeñar el trabajo que realiza por - el momento, como el que pueda realizar en un futuro.

"Lo anterior implica que la base de la productividad en general, es el desarrollo individual de cada empleado en su trabajo y la clave del rendimiento en el trabajo es la motivación. Esto representa un reto para el administrador: motivar a su personal alcanzando un óptimo nivel de productividad-----dad".(15).

Así vemos que el administrador tiene un gran reto: obtener la máxima productividad que depende del desarrollo individual en el trabajo y éste depende - de la motivación individual.

El administrador no puede motivar a ninguna persona, puesto que ya mencionamos que la motivación es algo personal que proviene del individuo mismo. Lo que el administrador puede hacer al respecto y de hecho es una de sus misiones más importantes para

obtener resultados positivos, es propiciar un ambiente que fomente y encauce el potencial de la motivación que ya existe.

"Hay dos aspectos que pueden crear un ambiente de motivación adecuado. En primer término está el enfoque personal del gerente hacia la manera de dirigir a sus empleados en las operaciones cotidianas; en segundo término está la estructura general del ambiente de trabajo que el administrador crea" --- (16).

Por otro lado, es necesario advertir que cuando -- buscamos alcanzar un objetivo, entre más cercano - en tiempo esté, será mas restringido en número de formas de alcanzarlo.

"El alcance de objetivos está condicionado a nuestro estado psicológico, el cual se explica atendiendo a los factores: impulsos, tendencia determinante, propósito, actitud, interés y valor.

La precisión en su identificación tiende a disminuir de impulso a valor y también disminuye en intensidad la precisión de la conducta seleccionada, conforme nos acercamos a la meta.

Las reacciones de los hombres en el trabajo, son - motivadas por ciertas tendencias psicológicas fundamentales. La necesidad del dinero es imprescindible

ble para atender deberes primarios de alimenta----
ción, casa y vestido, pero no ha eliminado muchas
otras". (17).

"Para que los hombres realicen el mejor trabajo es
preciso que sepan (aptitud) y quieran (actitud). -
De aquí la necesidad de instrucción y la de impreg
nar toda la estructura con una actitud de mejora.
Todo el problema de mejora está centrado en estas
dos palabras: saber y querer y, por tanto la actua
ción ha de consistir en instruir y motivar". (18).

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) SCANLAN, BURT K., Principio de la dirección y conducta organizacional, Edit. Limusa, México, D. F., 1984, pag. 323.
- (2) IBID.
- (3) IBID, pag. 324, 325.
- (4) IBID, pag. 328.
- (5) IBID.
- (6) IBID, pag. 330.
- (7) EDGAR H. SCHEIN; Organizational Psychology, Englewood Cliffs. Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1965, pag. 61.
- (8) LARIS CASILLAS, FRANCISCO JAVIER; Administrador Integral, Ediciones Oasis, S. A.; 5a. Edición, México 1975, pag. 41.
- (9) OCARIZ BRANA, JOSE; El Trabajo: Activo de la Empresa Colección Iesiserie Ac-4, Ediciones Universales de Navarra, 1972, pag. 19.
- (10) IBID, pag. 125.
- (11) SCANLAN, BURT K; Op. cit. pag. 517.
- (12) IBID, pag. 407.
- (13) IBID, pag. 424.
- (14) IBID.
- (15) IBID.

(16) IBID.

(17) LARIS CASILLAS, FRANCISCO JAVIER; Op. cit. --
pag. 109.

(18) OCARIZ BRANA, JOSE; Op. cit. pag. 49.

C O N C L U S I O N E S

1a. Respecto del tema de los valores éticos y virtudes del administrador, afirmamos que este es de capital importancia y que no pueden desatenderse, ya que los valores éticos que maneje el administrador dentro de la empresa, dependen en mucho los resultados que se esperen obtener. El 2a. El elemento más valioso e importante con que cuenta la empresa, es la persona, ya que en última instancia, la empresa está formada por un conjunto de personas que tienden hacia un fin.

3a. Es básico para garantizar el buen funcionamiento y éxito de la empresa, el tener motivado a su personal, es aquí donde, en gran parte interviene el administrador, para lo cual requiere muchas habilidades, cualidades y virtudes.

4a. La responsabilidad del administrador, es de mucha importancia, ya que significa responder, es decir, dar respuesta al llamado de otros; los motivos para ser responsable son diferentes para cada persona, según la situación.

Cuando se es responsable, se advierten las consecuencias primarias y secundarias que puedan suceder en caso de tomar determinada acción. No hay --

que caer en querer hacernos responsables de lo que no tiene nada que ver con nosotros.

5a. Todo administrador, requiere de la capacidad - para prever, imaginar o suponer qué puede suceder si toma una decisión en un momento determinado.

6a. Una virtud muy importante para el administra--dor de empresas es la justicia, ya que esta forma parte de la cultura organizacional de la empresa.

Es una virtud de las más difíciles, puesto que pone en orden nuestras relaciones con los demás, hace que respetemos mutuamente nuestros derechos y - que cumplamos nuestros deberes. Dentro de la justicia está la igualdad que se refiere a que debe haber una adecuación exacta entre lo debido y lo entregado; si el acto va a ser justo no puede haber ni más ni menos. Para llevar a cabo la justicia requerimos de la razón.

7a. En relación con la empresa, si los subordina--dos, o en general el equipo humano de la empresa - percibe que se actúa con justicia y dentro de esta con equidad, trabajarán con gusto y satisfacción.

Cuando se perciben un trato injusto o se sienten - que están siendo usados, la injusticia se reflejará automáticamente en los resultados.

8a. Los efectos de todas las virtudes pueden depen

der de la justicia, ya que el bien de cada virtud puede ser referido al bien común, el cual nos subordina a la justicia.

9a. La justicia es una forma congruente de actuar; no es factible que en ocasiones se actúe con justicia y en ocasiones no; sencillamente o se tiene o no se tiene; se es o no se es justo. Como dirigente de empresa, para que se actúe con justicia es necesario que se comience con los altos mandos, para que esto sirva como ejemplo a los que siguen hacia abajo y así sucesivamente.

10a. La laboriosidad, implica cumplir con diligencia todas las actividades. Nos conduce a alcanzar la propia madurez y el desarrollo personal por medio del trabajo profesional y del cumplimiento de los demás deberes. Es importante aquí resaltar el enfoque de realizar el trabajo con amor y empeño - para que salga bien, a tiempo y completo ya que no es lo mismo trabajar sin amor y verdadera dedicación, esto además de traer buenos resultados en el desempeño, trae consigo una satisfacción personal muy especial.

La laboriosidad, es una virtud básica para la vida que no se limita únicamente al trabajo profesional, sino que es algo que podemos llevar a cabo en

nuestra actividad diaria.

11a. El administrador a través de inculcar la laboriosidad, puede transmitir a los integrantes de la empresa, el amor y dedicación por hacer las cosas bien, y conscientes en ayudar a que los otros también realicen sus labores de la misma manera encontrando en esto un motivo personal, para lo cual se requiere contar con motivos suficientes para hacerlo, de manera que el trabajo hasta cierto punto pase a ser un motivo en sí para la persona.

12a. Con estas actitudes de parte del administrador y de los colaboradores, se obtendrán mejores resultados.

13a. Para lograr una mayor motivación del personal, a efecto de hacer bien las cosas, debemos definir en qué consiste el que las cosas estén bien hechas. Sino se define como hacer bien la labor es imposible lograrlo.

14a. Otra virtud importante es la sencillez. Consiste en darse a conocer tal y como uno es, auténticamente. Esto nos dará un valor. Ojalá ésta como todas las virtudes del administrador, además de ponerlas en práctica, las transmita de manera que -- las perciban claramente los colaboradores, para -- que éstos a su vez las pongan en práctica en sus -

propias vidas. Se trata de dejarse conocer, para -
ayudar a los demás y para mejorar personalmente. -
Es importante que esta mejora no afecte a la inti-
midad de la persona, en caso de ser así, la sen-
cillez es secundaria.

15a. La sencillez es una de las virtudes que inspi-
ra confianza y sinceridad. En el administrador esta
virtud es importante tanto con el trato con las --
personas dentro de la empresa, cuanto con las per-
sonas de fuera.

16a. La prudencia facilita la reflexión adecuada -
antes de enjuiciar cada situación, en consecuen-
cia, nos ayuda a tomar una decisión acertada de --
acuerdo con criterios rectos y verdaderos.

No significa no comprometerse en caso de que las -
cosas vayan mal, sino ser realista y prever las --
consecuencias que puedan producirse y en base a es-
to, actuar o tomar alguna decisión.

17a. La prudencia no conoce sólo por conocer, sino
para dirigir y mandar; no se conforma con pasar --
por encima de la acción, sino que se compromete y
opina.

Considera los hechos con objetividad.

18a. El administrador parte de una premisa: obte-
ner resultados. Para obtener éxito requiere practi-

car las virtudes expuestas en nuestra tesis. Con esto cumplirá cabalmente con el compromiso que tiene con la empresa, con la sociedad y con los trabajadores.

para tal efecto:

1. - Debe motivar a los individuos para que colaboren y con el esfuerzo de todos conjuntamente se logren los mismos resultados.

2. Debe ayudar al personal a superarse y a desarrollarse para que progresen continuamente.

3. Debe crear una filosofía dentro de la empresa, misma que deberá ser conocida y entendida por todos los miembros para lograr su unificación.

Con lo anterior logrará un cometido: a) Logra el éxito de la empresa; b) Obtiene resultados; c) Desarrolla gente; d) Con todo lo anterior brinda un servicio invaluable a la sociedad y a la Patria.

F I N