

---

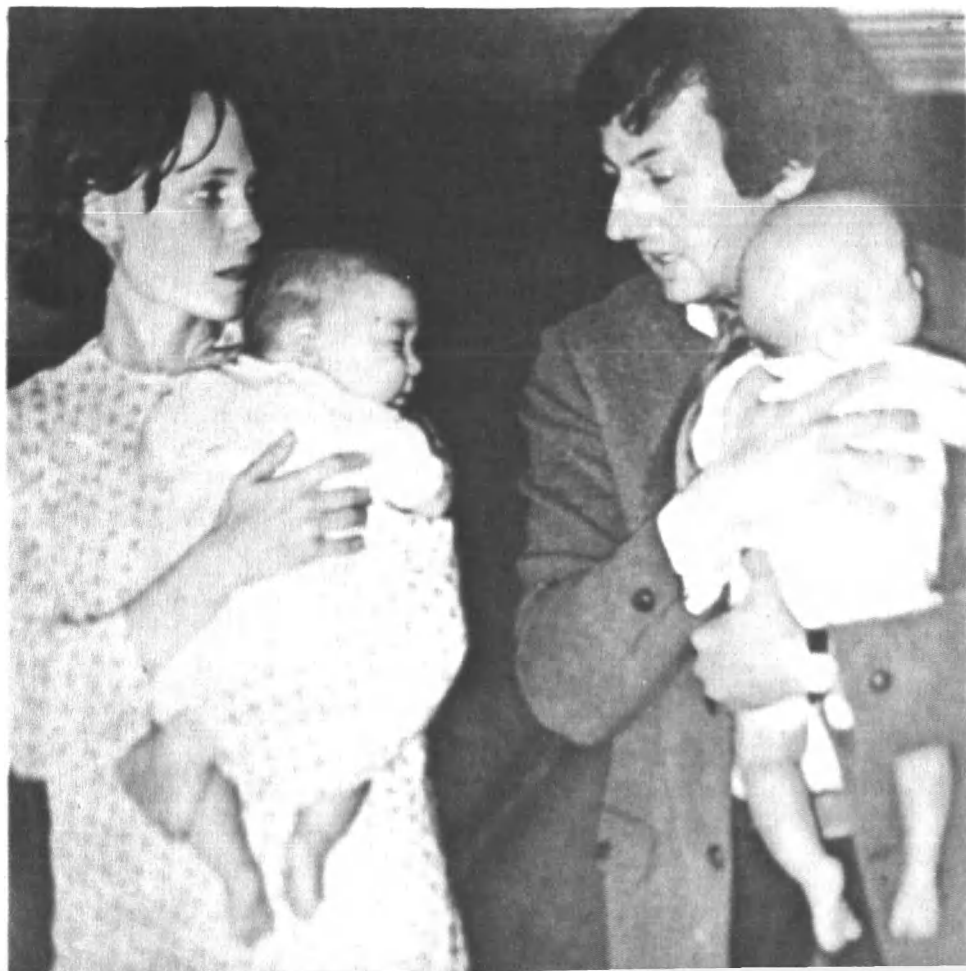
# *La dirección de Empresas y la Etica*

Germán Peñuela C.

---

Uno de los grandes problemas que presenta la sociedad actual, no sólo la colombiana sino también la latinoamericana en todos sus estamentos: sociales, culturales, políticos, profesionales, comerciales, universitarios y empresariales debido a las estructuras e idiosincrasias de sus integrantes es la gran falta de Etica, en el desarrollo de todas sus actividades tanto públicas como privadas.

Leía en días pasados y con gran complacencia el artículo escrito por la teniente del Ejército Adalgiza Marina Serrano B., (una de mis mejores alumnas en la facultad de comunicación social de la Universidad de la Sabana) y publicado en el Volumen XXX, No. 18 de esta revista, titulado "Cómo compaginar la Etica Profesional Perio-



dística con la Etica Profesional Militar en el Campo de la Comunicación Social", el cual me llevó a plasmar a través de estas líneas una serie de comentarios y elementos de la Etica observados durante el desarrollo de mi vida de estudiante universitario y experiencia profesional como docente y empleado de varias entidades del sector público y privado.

Siguiendo la definición de Etica del artículo enunciado, sus primeras bases son innatas en la estructura psicosomática del individuo, éstas van mejorando y perfeccionando —si el medio y el entorno lo permiten— durante su desarrollo personal, (niñez, juventud, madurez) en el que se ha considerado desde el origen de la humanidad como el mejor modelo de organización empresarial: La Familia, aunque en los últimos diez (10) años en nuestro medio ha sufrido grandes descabros por falta de valores morales y éticos de sus componentes.

Posteriormente, cuando el individuo llega al punto máximo en el desarrollo de la madurez y trata de alcanzar su punto óptimo o maximización, las bases de la Etica se fortalecen y pulen en forma definitiva, si la estructura de la personalidad se ha mantenido incólume y firme a todos los errores y fallos que la rodean, y de igual manera ocurre en el desarrollo de su vida profesional, bien como ejecutivo o director de empresas, —sea cual fuere la estructura empresarial en que se mueve—, frente al proceso de toma de decisiones.

Para poder describir los pasos que se consideran más importantes de la Etica en el proceso de toma de decisiones en la Dirección Empresarial, se definiría Etica como el proceso que más o menos sigue el siguiente contexto: Las limitaciones de la teoría de la decisión cuando dicha teoría se aplica en el todo de una organización, conduce del modo más natural a plantear el problema a un nivel más profundo de análisis, y es el nivel en el que se definen y se estructuran para la acción los objetivos de la organización. Los mecanismos para alcanzar los objetivos de la organización —Planificación y Control—, conducen a investigar aquellas acciones no controladas ni reguladas, de las personas que están operando dentro de la organización, además habría que analizar el comportamiento de dichas personas y la funcionabilidad o disfuncionabilidad del comportamiento en el logro de los objetivos organizacionales; y como diría Peter Drucker: "Los objetivos personales deben ir ligados a los objetivos generales de la organización".

#### A.— Objetivos de la Organización.

Iniciaré por los factores más elementales de las decisiones en una empresa.

1º ¿Qué tipos de decisiones existen y cuáles sus reglas?, y

2º ¿Qué es lo que hace que una determinación sea una buena decisión dentro de la Empresa?

1º Enuncio simplemente lo que Peter Drucker dice: "Que existen dos tipos de decisiones: tácticas y estratégicas, y que sus reglas son: definición del problema, análisis del problema, soluciones alternativas, y búsqueda de la mejor solución,

para la cual hay cuatro criterios en la elección de la mejor solución: riesgo, esfuerzo económico, elección del momento, limitaciones de recursos".

2º Lo que más se escucha es la siguiente respuesta: una buena decisión es aquella que contribuye al logro de los objetivos de la empresa; si la contribución es mayor se considera la decisión como mejor, puede ser una respuesta válida pero no es una respuesta práctica, ya que no dice mucho con el fin de ayudar en el proceso que se sigue en la generación e identificación de las buenas decisiones. Lo que en realidad significa esta respuesta, es tan sólo una referencia a una cuestión nueva: Una cuestión relativa a la bondad de los objetivos de la empresa.



## B.— Organizaciones humanas: Análisis de la motivación.

La cuestión acerca de los objetivos de la empresa apuntan inmediatamente hacia una cuestión más fundamental acerca de la bondad de cualquier conjunto dado de objetivos de la empresa. Para tratar esta última cuestión se tiene que comenzar de verdades muy simples acerca de las organizaciones humanas. Ya que las empresas constituyen una clase particular de organizaciones humanas y estas han de someterse a las leyes que rigen el comportamiento humano, y que dichas leyes no pueden ser omitidas a la hora de construir una organización por la misma razón que las leyes de la física no pueden ser omitidas a la hora de construir una máquina. Si se olvida cualquier ley física en el diseño de la máquina, esta no realizará su trabajo. Algo similar ocurre en las organizaciones humanas y las leyes naturales que rigen el

comportamiento de los hombres. En este último caso, la dificultad que existe para darse cuenta de ello se debe principalmente al hecho de que el proceso de destrucción de una organización es, normalmente, mucho más lento que el proceso por el que una máquina se destruye. Los seres humanos son mucho más flexibles que las cosas materiales, pero también tienen un conjunto limitado de posibilidades de acción fuera del cual llegan a destruirse cuando actúan contra las leyes de su propia naturaleza.

Una manera fácil y sencilla de llegar a darse cuenta de las consecuencias concretas de esa verdad lo constituye el análisis de los principios que rigen la motivación humana.

En el ser humano se pueden distinguir tres fuentes diferentes de motivación para la realización de cualquier acción; son como tres principios diferentes de movimiento que empujan al individuo a la elección y ejecución de cualquier acción concreta. Comúnmente se conocen con los nombres de motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. Con motivación extrínseca quiere decir aquel tipo de fuerza que empuja al individuo a la realización de una acción concreta debido a las retribuciones, premios o castigos que alguien, alguna otra persona u organización, ha establecido y ligado a la ejecución u omisión de la acción. Esto quiere decir que un individuo, en la medida en la que se mueve por motivación extrínseca, lo que realmente quiere no es la ejecución de la acción, sino los premios o evitar el castigo que espera obtener al ejecutar u omitir la acción.

Motivación intrínseca, la entiendo, como aquella fuerza que atrae al individuo hacia la realización de una acción concreta debido a la propia satisfacción, al propio valor, que atribuye a la ejecución de la acción misma. Son las consecuencias naturales relacionadas con la ejecución de la acción, precisamente para la persona que la ejecuta, lo que realmente es querido por el individuo cuando lo que le mueve es la motivación intrínseca. Tomo como ejemplo el trabajo de un directivo al que realmente le gusta realizar su función directiva y, probablemente se dirá que la mayor parte de la motivación que sienten para hacer lo que ellos hacen, pertenece a la motivación intrínseca.

Con motivación trascendente se quiere indicar esa fuerza que impulsa a los individuos a actuar debido precisamente a la utilidad que tienen sus acciones para personas distintas de ellos mismos. El elemento esencial para identificar este tipo de motivación se basa en que las necesidades que la acción busca satisfacer son necesidades de cualquier tipo de orden y distintas de las necesidades de aquella persona que ejecuta la acción. Se da como hecho comprobado que un ser humano no es indiferente con respecto a las necesidades de otros seres humanos; en este caso tienen importancia los sentimientos, pero su dificultad radica en que por sí mismos bastan con el fin de asegurar un nivel satisfactorio y suficiente de motivación trascendente.

Las motivaciones anteriores son como tres principios de movimiento en cualquier ser humano; ya que todos ellos están influenciando, en medida diferente dependiendo de la estructura motivacional de la persona en particular de que se trate, los

procesos de decisión que impulsan a dicha persona a escoger una acción específica en lugar de escoger otra diferente. De todas maneras, y a pesar de las amplias diferencias existentes entre las estructuras motivacionales de distintas personas, siempre se encontrarán en cualquiera de ellas diferentes mezclas de esos tres principios, pero los tres estarán siempre allí. Con el planteamiento anterior, —amigo lector—, estamos equipados para enfrentar el problema de la clarificación del significado de los objetivos de una organización. Se ha dicho que si una organización quiere sobrevivir debe satisfacer los motivos de las personas que pertenecen a la organización.

Como los individuos tienen tres clases diferentes de motivos, cabe plantear la siguiente cuestión: ¿es posible para una organización sobrevivir con independencia de la clase de motivación que esté satisfaciendo?. Y, como ejemplo se puede preguntar: ¿es posible diseñar una organización que únicamente satisfice motivación extrínseca y sólo este tipo de motivación?. La respuesta es No. Es imposible a largo plazo asegurar la existencia de una organización que satisfice una o sólo dos tipos de motivación; en estas condiciones la organización sería intrínsecamente inestable. Tan sólo podría existir en la medida de que fuerzas externas a la organización aseguren cierto grado de cohesión que la misma organización no puede crear desde dentro. Las personas permanecerán dentro de la organización no porque así lo elijan, sino porque la alternativa de abandonar la organización será aún peor.

Para mostrar dicha imposibilidad el argumento puede sintetizarse del siguiente modo: Por la tridimensionalidad de la calidad de la motivación humana, la organización ha de ser analizada como una fuente de satisfacción triple en lo que respecta a los motivos humanos. Por lo tanto se puede decir, que una organización es: Eficaz: en la medida que satisfice motivaciones extrínsecas de los individuos.

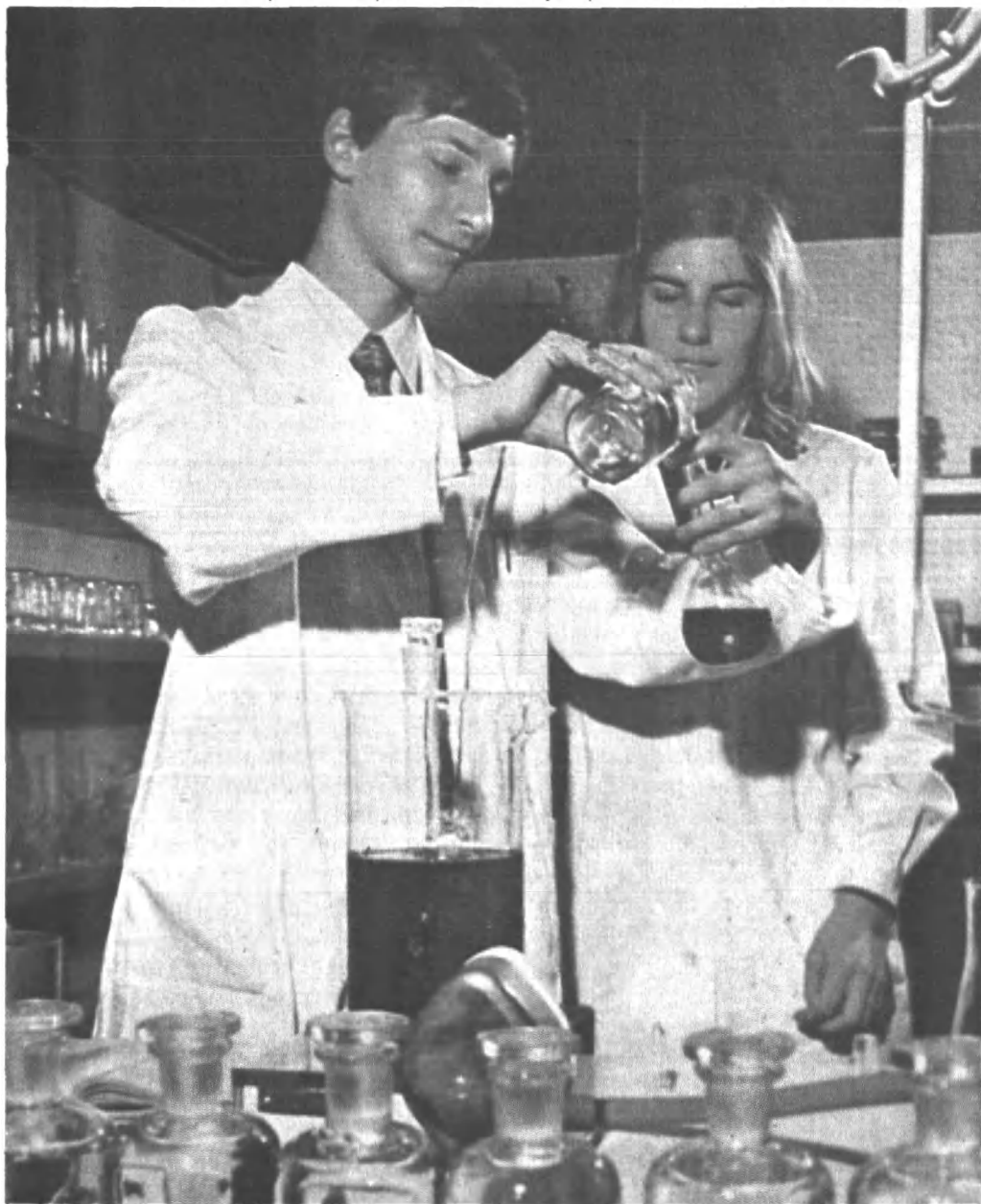
**Eficiente:** en la medida que satisfice motivaciones internas de los individuos, es decir motivaciones de tipo intrínseco y trascendente, ya que ambas son internas.

**Consistente:** en la medida que ayuda a satisfacer motivos de tipo trascendente en los individuos.

Estos tres criterios para evaluar los objetivos y las acciones de la organización no son independientes. Sucede que: 1º) Una organización necesita simultáneamente de un nivel mínimo de eficacia y de eficiencia para poder existir. 2º) El grado de congruencia entre las exigencias que aseguran la eficacia y la eficiencia viene limitado por el grado de consistencia de la organización. Si la consistencia crece, se puede asegurar a largo plazo que la organización será capaz de satisfacer simultáneamente las demandas de la eficacia y la eficiencia.

El primer principio surge del hecho de que no es posible asegurar de un modo estable el logro de los objetivos organizacionales a través del uso de procedimientos coactivos por sí mismos. Las contribuciones a los objetivos organizacionales realizadas a través de la actividad espontánea de los miembros de la organización —técnicamente denominado el sistema no formalizado de la organización— son condición necesaria para asegurar la eficacia a largo plazo. El segundo principio

—el que hace referencia al lugar de la consistencia en el equilibrio de la organización— puede ser fácilmente ilustrado observando que la eficacia y la eficiencia representan frecuentemente demandas opuestas en una organización. Esto es así porque la eficacia mide el valor de una acción desde el punto de vista de la persona que recibe el fruto de la acción o el producto realizado a través de la acción. Por otra parte, la eficiencia mide el valor de esa misma acción desde el punto de vista de la persona que lo realiza. Ejemplo: Una acción es eficaz desde el





punto de vista de un cliente en la medida de que dicho cliente recibe un producto final adecuado a sus necesidades como consecuencia de la acción. La eficacia de esa misma acción está medida por el atractivo que sienten hacia su realización aquéllas personas que están involucradas en el proceso de producción del producto.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que una acción puede ser atractiva para la persona que la ejecuta en base a dos diferentes niveles de motivos:

- a) Su adecuación con respecto a aquello que al individuo le gusta hacer. Es decir, su valor para satisfacer motivos intrínsecos.
- b) La importancia que el individuo asigne al hecho de que la acción que realiza es útil para otras personas. Es decir, su valor para satisfacer motivaciones trascendentes.

### C.— La motivación trascendente.

Por la importancia que tiene la motivación trascendente en la vida de las organizaciones intentaré explicar ampliamente más sobre su naturaleza y modo de operar; si se desea realizar dicho análisis he de introducirme en el campo de la Etica. Porque la Etica es la ciencia que explica por qué y cómo crece la motivación trascendente, o decrece, en un ser humano. La línea que ha seguido hasta el momento ha contemplado el lugar de la motivación trascendente en la vida y en las organizaciones. Es un enlace entre la Sociología y la Etica, ya que ésta está más bien orientada a tratar con el problema del lugar de la motivación trascendente en el desarrollo del propio individuo; la Etica ha descubierto que el crecimiento dentro del individuo de esta capacidad para ser movido por la motivación trascendente constituye el camino para lo que comúnmente se denomina crecimiento de la persona y desarrollo personal. Desde el ángulo de la Etica la importancia social de la motivación trascendente es asunto de importancia secundaria, ya que su primera inquietud es la felicidad del propio individuo, por eso uno de los resultados más inmediatamente alcanzables a través del análisis ético es el de que un ser humano tiene que aprender a ser feliz; y ese proceso de aprendizaje es aquel a través del cual aprende cómo actuar con base a esa fuerza interna que se ha llamado motivación trascendente. A la Etica le es suficiente, para probar dicho punto, el fundamentar su razonamiento en la característica más elemental de cualquier cosa que sea aquella cuya posesión constituya la felicidad en el hombre. La propiedad más elemental, la característica que necesariamente ha de tener cualquiera que sea el objeto cuya posesión asegure la felicidad, es que dicho objeto ha de ser real, que, para que sea causa de la felicidad, ha de tener realidad. Desde el punto de partida la Etica analiza el proceso a través del cual el hombre puede desarrollar su capacidad para percibir la realidad, la totalidad de la realidad que le afecta, y no solamente ese pequeño aspecto de la realidad que le puede atraer o que puede observar en un momento particular en el tiempo.

La capacidad para ser realmente movido por motivos de tipo trascendental pone, por decirlo de algún modo, los límites de apertura de un individuo a la realidad.

Cuando una persona deja de tener en cuenta las necesidades de otras personas —los motivos de otras personas— esa persona está ignorando, no teniendo en cuenta, el aspecto más fundamental de la realidad. Dicha persona estaría haciéndose a sí misma incapaz de amar y al mismo tiempo se está haciendo a sí misma incapaz de recibir el amor de otros. Esa persona se estaría incapacitando para percibir aquel nivel, el más profundo de la realidad, el mundo del espíritu, mundo donde las intenciones y los motivos existen de hecho; frecuentemente olvidamos que las cosas más importantes no son aquellas cosas que son más fáciles de observar.

Normalmente supone un largo entrenamiento la adquisición de la habilidad para apreciar —y para ser movido por la apreciación— del valor real de las cosas. Y en cuanto mayor sea este valor, probablemente ha de ser más largo y más duro el proceso de entrenamiento que nos permite apreciarlo en su realidad; el hombre está hecho de tal manera que en el fondo tan sólo le satisfacen aquellas realidades que tienen su existencia en el mundo de las intenciones, de los motivos, etc. Un ser humano está siempre buscando el efecto de otros; es profundamente infeliz cuando se encuentra solo en el universo, cuando siente que nadie se preocupa acerca de él, que su vida no tiene valor para ninguna otra persona. La Etica enseña al hombre el camino para desarrollar su capacidad para vivir en ese nivel de la realidad donde puede encontrar aquello que de verdad desea. La Etica dice a cada hombre: si no aprendes a tener en cuenta, a cuidar, las necesidades de otras personas, al final serás incapaz de aceptar que ninguna otra persona se preocupa de ti. Si escoges ser egoísta, te encontrarás en un mundo donde todos los demás te parecerán tan egoístas como tú lo eres.

#### D.— Análisis ético.

Si un individuo vive un largo tiempo en la oscuridad, y vuelve a acostumbrarse a la luz, este nuevo proceso de adaptación a la luz le resulta bastante doloroso. Esa es la razón por la cual la Etica parece ser tan exigente a los hombres. Se quiere mostrar cómo la Etica como ciencia, trata de desarrollar reglas prácticas de comportamiento para la guía de los hombres. Este tema es importante tratarlo ya que de esta manera se clarifican algunos errores bastante comunes acerca de la naturaleza de las reglas de la Etica. Esos errores, falsas interpretaciones, tienen raíz común en la cultura Occidental. Surgen del hecho de que nuestra sociedad actual tiene una enfermedad que comúnmente conocemos como "sentimentalismo", que significa una sobrevaloración de los sentimientos o una sobrevaloración del lugar de los sentimientos en la vida humana.

El "sentimentalismo" se convierte en una enfermedad muy peligrosa porque los sentimientos representan tal vez la más atractiva de las propiedades de la naturaleza humana, es la auténtica fuente del placer de los seres humanos, tienden a percibir el valor de la realidad, de ahí que sean capaces de disfrutar de la misma, y desde este punto de vista la importancia de los sentimientos no puede ser sobrevalorada. Pero, los sentimientos, diseñados para gozar, para disfrutar las consecuencias de las acciones, no están diseñados para gobernar acciones, y es ahí donde se



presenta el peligro. Ya que los sentimientos evalúan la realidad en la medida en que esa realidad ya está presente en la persona, en la medida en que está poseída por la persona; los sentimientos son ciegos a la hora de evaluar las cosas que aún no han llegado, las cosas que aún no han sido vistas.

A no ser que la razón humana se encargue de cuidar los sentimientos, éstos llegarían fácilmente al suicidio, se matarían a sí mismos, impulsando al hombre en la búsqueda de aquellas experiencias que son causa de goce, de disfrute inmediato. En forma muy grande se puede decir que las reglas de la Ética tienen como finalidad el cuidar del desarrollo de la capacidad sentimental del hombre. Cuando se lleva una vida conforme a las reglas de la Ética, su resultado final es: sentimientos buenos y correctos. Los sentimientos no pueden ser el fundamento del cual surgen las reglas de la Ética, ésta sabe muy bien que no puede comenzar su análisis sobre la base de que los individuos tienen ya los sentimientos correctos, su trabajo es enseñar a los seres humanos cómo desarrollar aquellos sentimientos, aquella capacidad de sentir y percibir más y más cada vez el valor de la realidad. El mecanismo que ayuda al hombre en la toma de aquellas decisiones que contribuyen a su propio desarrollo, es el mecanismo que clásicamente se denomina "virtudes morales", ya que las reglas prácticas de la Ética tienden a mostrar y asegurar el camino a través del cual se mejora dicho mecanismo en el hombre. El término virtud es prácticamente equivalente a fuerza o poder, indica una capacidad desarrollada dentro del individuo que le capacita para realizar algunas acciones concretas. En un ser humano hay tantas virtudes como diferentes habilidades, y la Ética se preocupa de una clase en especial de virtud: las morales. Por virtudes morales se entienden aquellas capacidades o habilidades desarrolladas en el sujeto y que no tienden a facilitarle el "Hacer las cosas" sino a "Querer las cosas"; no es la calidad externa de las acciones, aquello que tienden a asegurar las virtudes morales, sino la calidad de los motivos de las acciones; las virtudes morales intentan garantizar que el individuo tendrá la capacidad de querer de un modo eficaz los objetivos correctos y, en consecuencia, la capacidad de superar el atractivo que para el sujeto tengan algunas acciones que, sin embargo, le llevarían lejos de aquel objetivo. Las virtudes morales permiten al individuo actuar —si quiere— de acuerdo con todo lo que dicho individuo conozca acerca de la realidad; puede superar los límites que le imponen sus propias percepciones cuando dichas percepciones, como es natural, solamente alcanzan ciertos aspectos parciales de la realidad. Las virtudes morales significan el perfeccionamiento del mecanismo de gobierno —del mecanismo de toma de decisiones— de los seres humanos.

Se puede decir que en el fondo sólo existe una virtud moral: La virtud que le da a una persona la capacidad de amar de modo efectivo y no afectivo a otras personas. En última instancia esto quiere decir que dicha virtud no es otra que la capacidad de actuar de acuerdo con la motivación trascendente. A efectos prácticos, es muy útil analizar aquella virtud general distinguiendo cuatro diferentes virtudes que se pueden llamar de segundo orden. Esas virtudes son clásicamente llamadas prudencia, justicia, fortaleza y templanza y constituyen lo que se puede llamar como los cimientos del desarrollo del hombre, y a partir de dicho punto la Ética continúa sus análisis a fin de facilitar los juicios prácticos acerca del valor ético de las decisiones,

ya que todas las decisiones humanas tienen un significado ético; no es que algunas decisiones humanas sean éticas mientras que otras decisiones sean sólo sociológicas o políticas o de negocios.

Cualquier decisión humana es más o menos prudente, más o menos justa, etc; en cualquier decisión el hombre tiene la oportunidad de aprender a amar a los demás o la oportunidad de aprender a despreciarles; hay muchas decisiones que son poco importantes desde el punto de vista ético, mientras que otras decisiones tienen una gran importancia ética. Sin embargo para la mayoría de las personas la construcción o destrucción de sus virtudes morales tienen lugar poco a poco, a través de múltiples decisiones que se toman en la vida diaria. Tomando como ejemplo un empresario, no aprende tan sólo a vivir la justicia a la hora de decidir acerca de salarios, precios, etc. Tiene la oportunidad de practicar la justicia siendo más o menos amable o sincero hacia sus subordinados, clientes, etc.

Muchas personas suelen evaluar las decisiones desde el punto de vista ético clasificándolas tan sólo en términos de buenas decisiones o malas decisiones, esto quiere decir que bastantes personas piensan que la Etica tiene como objeto el establecimiento de un conjunto de reglas por las cuales quede clarificado el hecho de que algunas cosas están prohibidas y todas las demás son cosas buenas y por lo tanto permitidas.

La evaluación de una decisión desde el punto de vista ético no puede enfocarse como una cuestión de un simple si o no; por naturaleza hay decisiones que siempre serán negativas, dado que siempre tendrán consecuencias destructivas en las virtudes de cualquier persona que las tome. Esas decisiones son las decisiones contrarias a la Etica; todas las decisiones podrían considerarse como buenas, pero el grado de bondad es muy diferente para cada una de ellas. Y es aquí donde se encuentra el verdadero significado del problema ético; porque evitar las decisiones contrarias a la Etica es una obligación para cualquier ser humano que quiera preservar su propia humanidad.

Con lo anterior se puede dar uno cuenta del peligro que existe en la reducción del problema ético al problema mínimo de no romper ciertas reglas de comportamiento, ya que dichas reglas mínimas tienen que ser válidas para cualquier persona y, por lo tanto, tienen que limitarse a establecer los límites de aquellas acciones que son siempre contrarias a la Etica. No pueden ir más allá, porque significaría entonces una carga injusta para aquéllos individuos que no hubiesen aún alcanzado el nivel necesario de virtudes morales como para vivir de acuerdo con dichas reglas. Si las reglas son justas y por lo tanto limitadas a ser la expresión de condiciones mínimas —limitada a la prohibición de acciones contrarias a la Etica— serán de poca ayuda a fin de asegurar el desarrollo de las virtudes individuales; tan sólo están orientadas a señalar los caminos que llevan hacia la destrucción moral. Es evidente, sin embargo, que el desarrollo positivo de la vida implica siempre ir mucho más allá de aquellas actividades que se reducirían a evitar la muerte. Además, puede predecirse que una persona cuyo programa de vida ético se redujese a evitar acciones contrarias a la Etica, será finalmente incapaz de evitarlas; porque siendo tal programa inútil a fin de desarrollar sus virtudes, ocurrirá necesariamente que en

momentos de extrema dificultad, y cuando dichas virtudes fuesen necesarias, la persona no dispondrá de ellas.

### E.— Repercusiones en la dirección de empresas.

Terminando este somero planteamiento analítico en el campo estricto de la Ética, hay que hacer algunas consideraciones en el campo de la dirección de empresas.

El aspecto más significativo y en especial de las empresas, que les diferencia de otros tipos de organizaciones, es el énfasis que se da en la empresa para alcanzar niveles altos de eficacia. Se puede identificar la eficacia en el caso de la empresa como lo que normalmente se denomina "beneficios", que es una de las principales preocupaciones del directivo de empresas, y que es un problema que ha de resolver por sí mismo si quiere mejorar no sólo los beneficios sino también la eficiencia y consistencia de la organización que dirige. Más sin embargo, no es una decisión que depende únicamente de sus preferencias aquella que no respete los niveles mínimos de eficiencia y consistencia; dichos niveles existen objetivamente, y las leyes que relacionan eficacia y las otras dimensiones de la organización operarán y destruirán la organización si aquellos mínimos no son tenidos en cuenta a la hora de mejorar los beneficios.

*Aquí no debe preocuparnos demasiado aquella dimensión que se ha denominado eficiencia; un buen directivo de empresas sabe y es consciente del hecho de que la motivación interna —especialmente la motivación intrínseca— es un verdadero tesoro en la empresa. Al menos en los niveles más altos de la jerarquía directiva de las empresas suele prestarse mucha atención a los intereses de las personas acerca de su trabajo. (Empresas más que todo privadas o extranjeras). Es frecuente encontrarnos con cambios que se hacen en la estructura de una empresa a fin de diseñar los trabajos, las tareas, más de acuerdo con las capacidades y los intereses de las personas que han de realizarlos.*

Sin embargo, es mucho más frecuente y más fácil que no nos demos cuenta de aquellas exigencias que impone a la organización el mantener los niveles mínimos de consistencia; y esto significará a la larga que tanto la persona que está mandando en la empresa, el directivo, se destruye a sí mismo como ser humano, y que las personas que trabajan para él corren el riesgo de destruirse a sí mismos debido a la presión que les viene desde los niveles directivos. Pero nos preguntamos: ¿Qué puede hacer un directivo a fin de cuidar la consistencia de su organización?. Se podrían señalar tres posibilidades diferentes de hacerlo:

1. Eliminar aquellas presiones que pueden motivar a las personas a actuar de modo egoísta. No es necesario aclarar que el mínimo a este nivel es el evitar cualquier tipo de premio o retribución que podría motivar a los individuos a la realización de acciones contrarias a los mínimos éticos. Ese mínimo ha de ser mantenido aún a costa de sacrificar la eficacia, los beneficios. Hay que tener en cuenta que se ha hablado de un mínimo y que, por lo tanto, hay que aplicar lo que se

dijo en el análisis anterior acerca de los peligros de un programa mínimo en cuestiones que se relacionan con el desarrollo ético.

2. Ayudar —en lo posible— a las personas a darse cuenta de las consecuencias de sus acciones para las otras personas que cooperan con ellos en la organización. Esto significa mantener vivo un intento de apelar a la motivación trascendente siempre que esto sea posible, y aunque esto implique ponerse en riesgo de no conseguir los mejores resultados posibles desde el punto de vista de la eficacia. Esto es: sacrificar alguna parte de los beneficios a fin de ayudar a las personas en la construcción de sus virtudes. Estaría seguro, de que este modo o estilo de comportamiento constituiría una buena inversión a largo plazo.

3. Y el más importante, ya que asegura los dos anteriores: dirigir a las personas a través de la ejemplaridad de la propia vida. El directivo que busca desarrollar sus propias virtudes morales se encontrará —aunque difícilmente en nuestro medio— con bastante personas le siguen. Y no hay que olvidar que las mejores personas están normalmente inclinadas a seguir a aquéllos directivos que intentan vivir o viven de acuerdo con los valores más altos.

---

## BIBLIOGRAFIA

Psicología industrial de Schenider.

Recursos humanos de Chiavenneto.

Diálogos con Juan Carlos Vásquez Dodero de Bonifaz. Profesor Universidad de Navarra.

Observaciones de campo.

Introducción a la teoría general de la administración de Hindebrando Chiavenneto.

Administración contemporánea de David Hampton.