

1. ¿QUÉ ES LA EMPRESA?

1.1. LAS ORGANIZACIONES HUMANAS

“Durante la mayor parte de nuestra vida somos miembros de alguna organización: una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una asociación religiosa o cívica, una rama de las fuerzas armadas o una empresa. Algunas, como el ejército o una gran corporación, tendrán una organización muy formal. Otras, como un equipo de baloncesto del vecindario, pueden estar estructuradas de modo más informal. Pero sin importar sus diferencias, todas las organizaciones a las que pertenecemos tienen en común varios elementos.

Quizá el elemento común más obvio de ellas es una meta o finalidad. Las metas variarán (por ejemplo, conquistar el campeonato de liga, entretener a una audiencia, vender un producto), pero sin una meta no habrá razón para que exista una organización. Las organizaciones también contarán con un programa o método para alcanzar sus metas: practicar los puntos finos de un deporte a fin de ganar juegos, ensayar varias veces antes de cada representación, fabricar un producto y hacerle publicidad. Sin algún plan de lo que debe hacer, ninguna organización podrá ser muy eficaz. Las organizaciones han de adquirir y asignar los recursos necesarios para conseguir sus metas: es preciso disponer de un campo de juego o una sala de ensayos; hay que hacer presupuestos para los sueldos. Las organizaciones no son autosuficientes, sino que siempre existen en un ambiente junto con otras de las cuales obtienen los recursos que requieren: un equipo no puede jugar sin el equipo requerido; los fabricantes deben tener contratos con muchos proveedores diferentes. Por último, las organizaciones tendrán líderes o administradores que les ayuden a cumplir con sus metas. En algunas organizaciones es más fácil que en otras saber quiénes son los líderes (un entrenador, un conductor, un ejecutivo de ventas). Pero, sin una administración eficaz, las organizaciones seguramente sufrirán tropiezos y problemas.”¹

¹ James Stoner y Eduard Freeman. 1994. “Administración” (quinta edición). México. Prentice Hall

1.2. ¿POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES SON NECESARIAS?

Según la opinión de Stoner y Freeman, las organizaciones “constituyen un elemento indispensable de la vida civilizada por varias razones: sirven a la sociedad; nos permiten lograr cosas que, como individuos, no podríamos hacer con la misma eficiencia en absoluto; nos ayudan a asegurar la continuidad del conocimiento, y sirven de importante fuente de carreras.”²

1.3. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN HUMANA

Cualquier empresa es una organización humana, pues reúne un grupo de personas que persiguen un objetivo común, inclusive a pesar de la posibilidad de tener motivos diferentes para ello. Las empresas constituyen un tipo concreto de organización cuyo objeto primordial es el de producir y distribuir riqueza.

“Los sistemas productivo-distributivo y de incentivos de cualquier empresa intentan regular la producción, distribución y consiguiente adquisición de bienes y servicios. *Todos los que participan en una empresa lo hacen, entre otras razones*, para conseguir unos ciertos bienes o servicios”³, debemos resaltar las palabras “*entre otras razones*”, pues si se creyera que la única motivación de las personas al momento que deciden participar en una organización es la económica se caería en un terrible error.

Perez López, autor de “Fundamentos de la dirección de empresas”, continúa con lo siguiente: “Ese error no es tan solo frecuente, sino que está en la base de gran parte de lo que se escribe sobre la empresa. En efecto: no es lo mismo decir que todas las personas que se relacionan con una empresa (sean promotores, directivos, operarios, clientes, proveedores, etc.) buscan satisfacer motivos económicos conseguir ciertos bienes o servicios en contraprestación de los que aporten, que decir que el *único motivo* por el cual se relacionan es el logro de esos bienes o servicios.

Ni tan siquiera cabe decir que el *único motivo* es, en la mayoría de los casos, el *económico*. Probablemente –no siempre– ese es el único motivo

² James Stoner y Eduard Freeman. 1994. “Administración” (quinta edición). México. Prentice Hall

³ Juan Antonio Perez López. 2006. “Fundamentos de la dirección de empresas” (sexta edición). Madrid. Ediciones RIALP.

en el caso de los clientes y proveedores. Bastantes veces suele serlo en el caso de los accionistas o suministradores de capital. Casi nunca es ese el *único motivo* en el caso de los directivos, operarios y promotores del negocio. Puede que en algunos casos sea *el motivo dominante* (no único), pero en otros muchos ni siquiera es así.

La amplitud de motivos por los que los seres humanos participan en organizaciones cuyo objeto es la creación, distribución y reparto de bienes materiales –las empresas– es tan grande como la de los que les llevan a participar en cualquier tipo de organizaciones.

Lo que sí es característico de las empresas, sin embargo, es la *generalidad* –afecta a todos– e *importancia* de los motivos económicos (logro de bienes y servicios). No puede ser de otro modo, ya que el propio *objeto* de la empresa es la producción y distribución de riqueza material. La constante presencia e importancia de este tipo de motivos en las empresas es la causa de que, a la hora de explicar cómo han de operar, se tienda a prescindir de todos los demás motivos.”

El problema se agrava cuando las personas que dirigen a la empresa caen en el mismo error, y orientan sus planes, decisiones y acciones sólo a la obtención de la llamada productividad en beneficio de la generación de riqueza, dejando de lado cualquier otra motivación de las personas que interactúan con la organización, sobre todo sus trabajadores. Al respecto Pérez López precisa lo siguiente: “Siempre que las motivaciones actuales de un directivo estén dominadas por las razones económicas, tenderá a dirigir sobre la base de que éstas son las únicas que cuentan de verdad en su organización. Si, por razón de sus conocimientos, descubre que entre las personas de su empresa hay motivos de otro tipo, los instrumentalizará siempre que, al hacerlo así, pueda ahorrarse dinero (intentará satisfacerlos si de ese modo puede ahorrarse lo que, caso contrario, tendría que darles para compensar la insatisfacción de esos motivos con una mayor satisfacción de los motivos económicos). No es difícil constatar que, en algunas empresas, en el fondo de bastantes procesos de negociación y

participación no existe otro propósito que el de manipular psicológicamente a las personas, tratando de “motivarlas” del modo más barato posible.”

Es lógico pensar que el modelo de gestión que un directivo despliega para dirigir a la empresa, está determinado por las propias motivaciones que el directivo tiene hacia la organización. El directivo expresará sus creencias y valores en su actuar y estos trascenderán hacia toda la empresa, configurando explícitamente o no los valores de la organización, pues como culmina Perez López sobre este punto “*cualquier organización humana tiene unos valores, es decir, un modo de valorar*. El contenido de esos valores determina tanto la concepción de la persona humana, como la concepción de la misión de la empresa que tratan de realizar los directivos a través de sus decisiones”

Podemos agregar aquí lo mencionado por Doménec Melé en su libro *Ética en dirección de empresas*, cuando define a la empresa como comunidad de personas: “Las empresas –firmas, corporaciones o compañías- suelen designarse como “organizaciones”. Esto proporciona una visión de un aspecto importante, pero las empresas en realidad son mucho más que eso. Organización proviene del latín *organum* “instrumento, órgano” y generalmente también significa “sistemas” o “algo establecido” ⁴. En la teoría económica neoclásica, la firma o empresa suele verse como un conjunto de contratos, mientras que la sociología suele fijarse en la empresa como un sistema de intereses, influencias y poder. En una empresa, hay obviamente contratos y también intereses que pueden unir y también acarrear conflictos; las influencias y el poder, por supuesto, juegan un gran papel en cualquier empresa. Pero hay otros elementos relevantes que van más allá de contratos, intereses, influencias y relaciones de poder. La empresa es una realidad humana con frecuencia muy compleja.

Los vínculos unen a las personas (directivos, empleados, accionistas, proveedores, clientes, etc.) en una empresa. Existen, por supuesto, vínculos contractuales y relaciones basadas en intereses mutuos, pero

⁴ Etymological Dictionary Online, voz “organization” : <http://www.etymonline.com/index.php?search=organization&searchmode:=none>, accesado el 16 de julio de 2015.

también pueden encontrarse vínculos emocionales, como cierto sentimiento compartido de pertenencia, gusto por el trabajo y aprecio por el ambiente de trabajo y por los compañeros propios en la empresa. Además, puede haber vínculos morales derivados del sentido de compromiso y lealtad con la empresa, así como la disposición a actuar con diligencia por el bien de la empresa.

Las personas ocupan un lugar central en la empresa y las personas son seres sociales, y no solo son individuos con intereses y ambición de poder, sino también con capacidad de cooperar y hacer contribuciones con sentido de servicio. Actúan con reciprocidad contractual, pero a veces también con generosidad y gratuidad. Esto nos lleva a considerar la empresa como una comunidad de personas.

Afirmar que la empresa es una comunidad de personas encierra más riqueza conceptual que simplemente calificarla como “comunidad humana”. Con ello se subraya que las personas son centrales en la empresa, con todas sus características, individuos libres y autónomos que voluntariamente emprenden o se asocian a una actividad corporativa y trabajan juntos para satisfacer objetivos tanto individuales como comunes. Con esta expresión, se pone también de manifiesto que la empresa está formada por seres con dignidad y derechos innatos y abiertos al florecimiento humano, también cuando están trabajando dentro de la empresa.

Puede objetarse que en la práctica, algunas empresas se parecen más a organizaciones impersonales que a comunidades de personas, o bien a un grupo organizado de individuos cada uno ocupado exclusivamente en satisfacer sus intereses. Ciertamente, pero aun así seguramente podrían encontrarse huellas de lo que caracteriza a una comunidad. En todo caso estas visiones quedan fuera de lo que reclama la sociabilidad humana y, por tanto, de lo que debe ser. Puede ser resultado de la visión particular de sus promotores y/o de sus actuales directivos, o tal vez de individualismo de quienes integran la empresa, pero no es coherente con la condición

humana de quienes constituyen la empresa”⁵, ya que como hemos mencionado párrafos arriba, esta reducción en la concepción del quehacer empresarial pierde de vista las otras motivaciones humanas más allá de la económica.

Pero, ¿cuáles son esos otros motivos que llevan a las personas a integrarse a una organización, en concreto a integrarse a una empresa? Debemos aquí primero aclarar que un motivo es algo que tiene valor para una persona, algo deseable en cuanto le permite satisfacer una determinada necesidad, por lo tanto, se vuelve imprescindible comprender más profundamente al ser humano y sus necesidades, para de esta forma poder determinar de manera general aquellos motivos que puedan llevarlo a desear integrar una organización empresarial. En tal sentido ayuda puntualizar que es mediante el trabajo que las personas colaboran en las empresas, es el trabajo lo que están dispuestas a entregar a la organización a cambio de aquello que pueda satisfacer sus necesidades, por lo tanto ayudará conocer más sobre la realidad del trabajo, pues como S.S. Juan Pablo II nos dice en la Encíclica *Laborem Exercens* “ El trabajo es un bien del hombre —es un bien de su humanidad—, porque mediante el trabajo el hombre no sólo transforma la naturaleza adaptándola a las propias necesidades, sino que se realiza a sí mismo como hombre, es más, en un cierto sentido «se hace más hombre».”

Pero antes de profundizar en el ser humano y sus necesidades tratemos de conocer un poco más sobre el problema actual de la supremacía casi exclusiva del valor económico en el mundo empresarial, ¿en qué momento inicia la vigencia de esta concepción reductiva sobre la finalidad de la empresa?, Esta pregunta encuentra respuesta en las reflexiones de S.S. Juan Pablo II sobre el trabajo humano, veamos: “el problema del trabajo ha sido planteado en el contexto del gran conflicto, que en la época del desarrollo industrial y junto con éste se ha manifestado entre el «mundo del capital» y el «mundo del trabajo», es decir, entre el grupo restringido, pero muy influyente, de los empresarios, propietarios o poseedores de los

⁵ Domenéc Melé. 2016. “Ética en dirección de empresas”. España. Pearson Education.

medios de producción y la más vasta multitud de gente que no disponía de estos medios, y que participaba, en cambio, en el proceso productivo exclusivamente mediante el trabajo. Tal conflicto ha surgido por el hecho de que los trabajadores, ofreciendo sus fuerzas para el trabajo, las ponían a disposición del grupo de los empresarios, y que éste, guiado por el principio del máximo rendimiento, trataba de establecer el salario más bajo posible para el trabajo realizado por los obreros.....Evidentemente la antinomia entre trabajo y capital considerada aquí —la antinomia en cuyo marco el trabajo ha sido separado del capital y contrapuesto al mismo, en un cierto sentido ónticamente como si fuera un elemento cualquiera del proceso económico— inicia no sólo en la filosofía y en las teorías económicas del siglo XVIII sino mucho más todavía en toda la praxis económico-social de aquel tiempo, que era el de la industrialización que nacía y se desarrollaba precipitadamente, en la cual se descubría en primer lugar la posibilidad de acrecentar mayormente las riquezas materiales, es decir los medios, pero se perdía de vista el fin, o sea el hombre, al cual estos medios deben servir. Precisamente este error práctico ha perjudicado ante todo al trabajo humano, al hombre del trabajo, y ha causado la reacción social éticamente justa, de la que se ha hablado anteriormente....No se ve otra posibilidad de una superación radical de este error, si no intervienen cambios adecuados tanto en el campo de la teoría, como en el de la práctica, cambios que van en la línea de la decisiva convicción de la primacía de la persona sobre las cosas, del trabajo del hombre sobre el capital como conjunto de los medios de producción.”⁶.

1.4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Sin duda otro ámbito postergado en los fines de las organizaciones empresariales es aquel que las compromete con el desarrollo de la sociedad, ya que no es sino hasta inicios de este nuevo siglo que se consolida el concepto de responsabilidad social empresarial. Por mucho tiempo la idea predominante ha sido que la finalidad de las empresas es maximizar las ganancias de sus accionistas, idea que hoy es cuestionada

⁶ S.S. Juan Pablo II. 1981. Carta Encíclica “Laborem Exercens”. Roma.

por muchos que plantean visiones alternativas sobre el propósito de las empresas en la sociedad.

No es raro que la empresa se haya desentendido en sus inicios de la sociedad de la que es parte considerando algunos de los principios sobre los que se fundó, recordemos que en la era industrial la principal preocupación era el incremento de la productividad en busca de una mayor utilidad en beneficio de los dueños del "capital", a costa de los trabajadores en varias ocasiones y de espaldas a las necesidades y apremios de la sociedad entera.

Pero hoy la conciencia social de la empresa ha evolucionado significativamente como menciona Doménec Melé en su libro "Ética en dirección de empresas": "Históricamente, se han dado varios argumentos en favor de la responsabilidad empresarial que pueden sintetizarse en los siguientes: (1) la obtención de beneficios debe hacerse compatible con las demandas de la sociedad, que da "licencia para operar" a la empresa; (2) los directivos y la empresa tienen mucho poder y el poder implica responsabilidad; (3) la responsabilidad evita riesgos y promueve reputación y, (4) por motivos éticos al considerar a la empresa inmersa en la sociedad, se tienen en cuenta las responsabilidades derivadas de sus efectos sobre ella y de su capacidad de contribuir al bien de la sociedad.

El entorno de la empresa presiona a las empresas para que adopten un comportamiento responsable. Lo hacen grupos implicados en la empresa, especialmente los "primarios", que son esenciales para la empresa. También los gobiernos y algunas instituciones internacionales y diversos grupos sociales insisten en que la empresa asuma sus responsabilidades sociales. Todas estas presiones están más o menos relacionadas con los resultados a largo plazo, de modo que la responsabilidad exigida puede ser vista como una necesidad para los beneficios. Sin embargo, hay otras razones éticas que van más allá de las presiones del entorno. Los motivos morales proporcionan argumentos sólidos para dirigir una empresa con responsabilidad y sostenibilidad.

Existen diversos modos de entender la responsabilidad social de la empresa; pueden destacarse tres: (1) la única responsabilidad social de la empresa es crear valor económico cumpliendo leyes y costumbres, (2) la responsabilidad de la empresa es la satisfacción de los grupos implicados con la empresa (stakeholders) y (3) la responsabilidad social de la empresa consiste en contribuir al bien común de la sociedad según su misión específica y con sentido de ciudadanía.

Los diversos modos de entender la responsabilidad social de la empresa remiten a su finalidad. Los beneficios son del todo necesarios para la empresa mercantil. Permiten que perduren sus servicios a la sociedad, que se mantengan los puestos trabajo e incluso se creen más, hacen posible un retorno justo a la inversión y estimulan nuevas inversiones. Pero la obtención de beneficios por sí solo no justifica la existencia de la empresa. La finalidad de la empresa es contribuir al bien común a través de su actividad de proveer bienes y servicios con beneficios, al tiempo que actúan de modo responsable con todos los grupos implicados con la empresa.

La finalidad de la empresa conlleva diversas responsabilidades hacia la sociedad. Para entender mejor estas responsabilidades, podemos considerar tres tipos de funciones empresariales a las que se asocian responsabilidades: una función instrumental, que entraña la responsabilidad de crear riqueza y conocimiento; una función integradora, que lleva a tratar de modo responsable a los grupos implicados, primero dándoles lo que les corresponde por justicia y después procurando una cooperación proactiva con cada uno de ellos; y, por último, la función político-social que implica actuar en la sociedad como una buena “ciudadanía corporativa”. La empresa actúa con ciudadanía corporativa, en primer lugar, a través de las actividades propias de la compañía, pero también emprendiendo o apoyando actividades sociales orientadas a resolver problemas sociales. Involucrarse en políticas públicas también puede formar parte de la ciudadanía corporativa, pero es muy cuestionable. En todo caso, debe ser cuidadosamente analizado en cada situación particular y, a la vista de las necesidades de cada país donde opera la empresa, se debe evitar vulnerar

la democracia y la equidad, teniendo en cuenta al poder y los recursos de que disponen las grandes compañías.

La dirección humana y sostenible de la empresa implica una visión holística de las dimensiones económica, social y medioambiental de la actividad empresarial. Esto significa buscar resultados económicos, pero también una contribución positiva a la sociedad y al medio ambiente. Desarrollo humano y sostenibilidad no deberían verse como un añadido a los objetivos económicos, sino como algo integrado en todos los procesos, productos y actividades productivas y en cada decisión, y armonizado con sabiduría práctica.”⁷

⁷ **Domenéc Melé.** 2016. “Ética en dirección de empresas”. Madrid. Pearson Education

2. ¿QUIÉN ES EL SER HUMANO?

Por lo comentado hasta el momento queda claro que reducir el propósito de las empresas sólo al beneficio económico es un terrible error, éstas por ser organizaciones humanas deberían tener clara conciencia, ante todo, que asumen una responsabilidad intrínseca con cada uno de sus colaboradores en el sentido de servir como medio para satisfacer las diferentes necesidades que los motivan a trabajar y que buscan atender con su trabajo, ya que las necesidades del ser humano no se reducen a aquellas que pueden ser resueltas con el salario.

Siendo la empresa el ente de la sociedad que tiene como principal propósito la generación de riqueza, debe preocuparse por lograrlo empleando, desarrollando e implementando todos aquellos recursos y herramientas que le permitan cumplir con este propósito de la manera más eficiente posible, pero en el despliegue de ese esfuerzo no puede perder de vista la responsabilidad con sus colaboradores y con la sociedad, está por lo tanto llamada a buscar su constante desarrollo, aportando desde su rol con el progreso de la sociedad, no sólo desde la perspectiva economía, sino entendiendo que "El progreso en cuestión debe llevarse a cabo mediante el hombre y por el hombre y debe producir frutos en el hombre. Una verificación del progreso será el reconocimiento cada vez más maduro de la finalidad del trabajo y el respeto cada vez más universal de los derechos inherentes a él en conformidad con la dignidad del hombre, sujeto del trabajo."⁸

Es lógico pensar que con este esfuerzo por desplegar la actividad empresarial desde una visión humanista, la empresa no sólo será verdaderamente responsable con sus trabajadores y su entorno en general, sino que al mismo tiempo, por consecuencia y no como fin, se verá beneficiada significativamente en eficiencia y productividad, pues contará con un equipo de colaboradores comprometidos con los objetivos organizacionales y con la organización misma, como respuesta al compromiso que perciben para con ellos por parte de la empresa y sus directivos.

⁸ S.S. Juan Pablo II. 1981. Carta Encíclica "Laborem Exercens". Italia.

Es por lo tanto imprescindible conocer más a la persona humana, entender cada vez mejor sus necesidades, su motivación para emprender cualquier actividad, pues en ello está la clave para que la empresa pueda cumplir con su rol fundamental, generar riqueza en beneficio del hombre y no a costa de él. "El humanismo no es un simple factor externo que puede ser utilizado a conveniencia, sino que está inserto en la raíz de toda organización"⁹.

"Infinidad de pensadores a lo largo de la historia han tratado de aclarar qué o quién es el hombre. Y nos han dado opiniones tan diversas que pueden satisfacer casi todos los gustos... la respuesta que damos a estas preguntas es crucial, pues tratamos a las demás personas –y a nosotros mismos- de acuerdo con la idea que tenemos de lo que es el ser humano. Lo preocupante es que si no tenemos una idea acertada podemos acabar destruyéndolo.

Sócrates afirma que la verdadera sabiduría empieza por el conocimiento de uno mismo. Parece sencillo, pero no lo es. Sin embargo, es una de las tareas más asequibles e importantes que tenemos por delante. Como todos poseemos un conocimiento experimental de nosotros mismos y de los demás, lo que tenemos que hacer a partir de los datos de ese conocimiento empírico es "utilizar la cabeza" y pensar. No podemos aceptar como verdades que se diga que las personas son votos (para los políticos inconscientes), consumidores (para los malos publicistas), casos (para los médicos desaprensivos), carne de cañón (para los militares desleales), mano de obra (para los capitalistas sin escrúpulos), o... el infierno (Sartre). Por ello conviene atreverse a pensar."¹⁰

2.1. LA NATURALEZA DEL SER HUMANO

Recojamos la recomendación que Ferreiro y Alcázar nos hacen en el párrafo anterior y empecemos, aunque brevemente, a aproximarnos a la verdad del hombre, exploremos algunos datos fundamentales y muy esclarecedores sobre la naturaleza del ser humano, con la intención de ir conociéndonos mejor, a nosotros mismos y a los demás.

⁹ Carlos Cavallé. 2001, Prólogo "Gobierno de personas". Universidad de Navarra.

¹⁰ Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar. 2002. "Gobierno de Personas. España. Editorial Ariel.

2.1.1. DIGNIDAD HUMANA

Citemos para este punto a Domenéc Melé en "Ética en dirección de empresas":

<<El concepto de dignidad humana significa que cada ser humano es intrínsecamente valioso, y en consecuencia, cada persona merece respeto y consideración.

Un modo de expresar este concepto es afirmar –en línea con el filósofo Emmanuel Kant- que las personas no tienen simplemente un valor relativo, es decir, "precio", sino que tienen valor intrínseco, esto es "dignidad"¹¹. Las personas deben ser tratadas, por tanto, como un fin, nunca como un simple medio. Según Kant esto es un imperativo categórico, incondicional que se impone a nuestra razón en toda circunstancia. En el ámbito empresarial, afirmar que la persona no tenga precio, sino dignidad, significa que los trabajadores, aunque en cierto sentido, dentro de una organización, son "recursos" para ciertos fines - "recursos humanos"-, no son nunca meros recursos: son personas, dotadas de dignidad.

Con una fundamentación filosófica distinta y con un alcance más amplio que la formulación de Kant, se ha propuesto el Principio Personalista, o principio de dignidad humana, en los siguientes términos:

Un ser humano nunca debe ser tratado como un mero medio para conseguir un fin. Por el contrario, las personas deben ser tratadas con respeto y también con cuidado y benevolencia.¹²

...Aunque la noción de dignidad humana se ha desarrollado dentro de la tradición judeo-cristiana, que ve a todos los seres humanos creados a imagen y semejanza de Dios, esta común dignidad es actualmente aceptada por un gran número de personas en todo el mundo, también de otras culturas. A veces, sin embargo, se expresa en otros términos.

¹¹ Peterson, C. & M. Seligman, Character strengths and virtues: A handbook and classification (American Psychological Association, Washington, DC, 2004).

¹² Kant, op. Cit. A77

...El reconocimiento de la dignidad de cada ser humano está incluido en el Preámbulo de la Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas, que afirma la dignidad y el valor de la persona humana y la igualdad de derechos de hombres y mujeres. Esto significa que cada ser humano tiene un valor intrínseco, más allá de su raza, edad, sexo, o cualquier otra condición particular, y también independientemente de cualquier reconocimiento legal.

El respeto de la dignidad humana refuerza la Regla de Oro para la fundamentación de los derechos humanos. En cierto sentido, cualquier derecho humano está arraigado en la dignidad humana.

...El reconocimiento y el respeto de la dignidad humana implican normas de conducta que garantizan respeto y consideración por las personas, incluyendo trabajadores, consumidores, proveedores, etc. Las personas no pueden ser utilizadas para propósitos egoístas, y mucho menos considerarlas o tratarlas como objetos de propiedades (esclavitud, servilismo). Tampoco deben ser manipuladas mediante artificios engañosos, creando falsas expectativas o por otros medios insidiosos para obtener alguna ventaja en interés propio o de terceros.>>¹³

2.1.2. TODOS QUEREMOS SER FELICES.

El ser humano está llamado a la felicidad, es un deseo universal, en su búsqueda cada uno de nosotros puede emprender caminos diferentes para alcanzarla, aunque lamentablemente no todos lleven a ella. Una cosa si es clara, todo acto consciente del ser humano busca el bien, la felicidad, incluso aquellos que realizan malos actos los realizan creyendo que de esa manera obtendrán un bien para ellos o para otros. Sin embargo, nuestra propia experiencia de vida nos muestra que no todos la alcanzan, ¿por qué ocurre esto si todos buscan lo mismo?, pues porque lamentablemente la gente equivoca el camino, se engaña a sí misma y va tras falsos bienes, falsos ideales y falsos valores.

¹³ Domenéc Melé. 2016. "Ética en dirección de empresas". España. Pearson Education.

Está en la naturaleza del ser humano buscar el bien, pero muchas veces éste se equivoca en la búsqueda, claro está sin darse cuenta de ello. A menudo elige un mal creyendo que es un bien, elige un falso bien, un mal con apariencia de bien. Es importante entender dos ideas que pueden ayudarnos a tener mayor claridad en esta búsqueda por el bien. Primero, todo elemento constitutivo de la realidad tiene una única naturaleza y sólo puede realizarse según esa naturaleza. Segundo y al mismo tiempo, todo tiene una meta y sólo puede realizarse en plenitud si alcanza esa meta. Si no se es fiel a la propia naturaleza y a la propia meta no se puede ser feliz. Incluso el hecho de caminar hacia esa meta, según la propia naturaleza, nos va realizando. Veamos ejemplos sencillos para ambas ideas, a) si a un automóvil le llenamos el tanque de combustible no de gasolina sino de agua o de cualquier otra cosa estamos atentando contra su naturaleza, b) y si, por otro lado, usáramos un Ferrari para hacer movilidad escolar queda claro que atentamos contra su meta, contra su razón de ser.

Existen algunas visiones erradas de la felicidad que se encuentran casi generalizadas entre nosotros y que complican nuestra búsqueda. En primer lugar podemos mencionar el creer que la felicidad es sinónimo de "sentirse" bien, cuando por el contrario evidenciamos que hay muchas situaciones en las que uno puede verse feliz, realizándose y no "sentirse" bien. Un ejemplo concreto es el caso de una madre en el momento preciso de dar a luz, no se "siente" bien, pero es uno de los momentos más felices de su vida. Otra idea errada sobre la felicidad es pensar que es algo pasajero, que se reduce a momentos o episodios concretos de nuestra vida en los que experimentamos algún tipo de satisfacción, pero que finalmente pasa. Por otro lado, no en pocas ocasiones pensamos que los problemas que se presentan cada día, algunos más difíciles que otros nos impiden ser felices, creemos que la gente sin problemas es la única que puede ser feliz y deseamos una vida en "falsa paz", pues sin ella no es posible ser feliz. Estas y otras visiones erradas sobre la felicidad tienen su máxima expresión en

aquella que inclusive llega a negar su existencia, definiéndola como algo meramente subjetivo.

Pero, si bien evidenciamos que no todos alcanzan la felicidad, también podemos constatar que es real y posible de alcanzar. Conocer algunas características de la auténtica felicidad será de mucha ayuda en nuestro afán por encontrarla:

- Universal: Debe ser algo que esté al alcance de todos, pues todo ser humano comparte la misma naturaleza.
- Permanente: Algo que no varíe ni se deteriore
- Inalienable: Algo que nadie te pueda quitar
- Infinita: Que no se pueda acabar, que no tenga fin.

El camino para la búsqueda de sentido y de la propia felicidad, aquella que nos permite experimentarnos plenos, en armonía y orden supone:

- Conocimiento personal: Necesito saber quién soy, qué me hace falta y qué debo cambiar para poder ser feliz.
- Conocimiento de la verdad: Debo aprender a distinguir lo verdadero y auténtico de lo ilusorio.
- Conocer y optar por el bien.
- Esfuerzo y constancia, pues el camino no es fácil y en muchos casos supone ir contra la corriente.

2.1.3. UNIDAD BIO-PSICO-ESPIRITUAL

Vamos a recorrer un camino que va desde lo exterior a lo interior del ser humano. Sin embargo, debemos considerar que el ser humano es ante todo una unidad, si bien tiene una parte corporal, otra psicológica y una espiritual, todas ellas están entrelazadas en una misma unidad que es el yo.

“Lo primero con lo que nos encontramos es con nuestra **realidad corporal**. Tenemos un cuerpo, una dimensión biológica, que es un medio para entrar en contacto con el mundo y con los demás, y para expresar nuestra interioridad. Sin embargo esa realidad corporal no agota mi persona. No me puedo reducir a mi dimensión biológica. Mi cuerpo ha venido cambiando a lo largo de los años, y sin embargo puedo decir que yo sigo siendo, fundamentalmente, la misma persona. Hay una realidad más honda en mí, que me hace ser yo mismo, y que no se agota en mi realidad corporal.

Buscando un poco más en mi interior, descubro también una **dimensión psicológica**, un mundo emocional, sentimientos, pensamientos, que son también parte de mi persona. Se trata de mi realidad psíquica. Sin embargo tampoco estas realidades como los sentimientos o los pensamientos agotan todo el misterio de mi ser. Hay algo más. Mis sentimientos cambian, al igual que mis ideas o mis opiniones, pero yo sigo siendo el mismo. Hay un yo íntimo, que es el que piensa, el que siente, el que camina, el que habla, que permanece, que no cambia, aunque todo lo otro cambie.

Se trata de una tercera dimensión de mi persona, una dimensión fundamental, la **dimensión espiritual**, en donde radica mi yo más íntimo, lo más profundo de mí, que se expresa a través de mi cuerpo, de mis sentimientos y pensamientos, pero que es el núcleo de mi persona. Mi mismidad.

Estas tres dimensiones se interrelacionan íntimamente, cada dimensión influye en las otras, pero hay una jerarquía entre ellas, el cuerpo está regido por la psiqué y ésta por el espíritu.

2.1.4. EL HOMBRE ES UN SER INACABADO, IMPERFECTO.

El hombre “Está abierto al futuro, crece, y tiene en sus manos su propio destino. ¿Quiere esto decir que está mal hecho? No, es “perfecto en su

imperfección". La perfección plena, la felicidad perfecta a la que aspiramos, debemos lograrla con la acción, con el trabajo, porque no la tenemos dada de antemano....¿Qué significado tiene afirmar que el hombre no es un ser terminado, que le falta crecer? Significa que no estamos plenamente satisfechos, que sufrimos carencias, que nos hacen falta "cosas", que tenemos necesidades.

Los hombres sentimos insatisfacción cuando tenemos alguna necesidad que no está cubierta. Esto nos lleva a hacer planes y actuar para cubrir estas necesidades y, al conseguirlo, sentimos satisfacción. Actuamos movidos por la búsqueda del logro de satisfacciones porque no somos indiferentes a lo que nos ocurre: hay cosas y experiencias que nos agradan y otras que nos desagradan, y algunas nos agradan (nos satisfacen) en mayor o menor medida"¹⁴, pero Ferreiro y Alcázar, en el mismo texto, nos dan un dato más que condiciona la intención del ser humano por satisfacer sus necesidades: **"El hombre es un ser dependiente.** Depende, de alguna manera de los demás y del entorno. Ni siquiera la humanidad, como colectivo, es independiente. Un hombre solo no puede alcanzar su plena satisfacción, la perfección. Necesita de las demás personas y del resto de la realidad para conseguirlo."

2.2. LAS NECESIDADES DEL SER HUMANO

"Presentaremos en este punto tres aproximaciones a las necesidades del ser humano con la intención que el lector construya con ellas una visión integral y coherente del ser humano.

¹⁴ Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar. 2008. "Gobierno de Personas. España. Editorial Ariel.

2.2.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Probablemente la teoría de la motivación más conocida sea la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow,¹⁵ un psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades.

1. **Necesidades fisiológicas:** Necesidades que tiene una persona, como alimentarse, ingerir líquidos contar con un refugio, sentirse sexualmente satisfecha, y otras necesidades corporales.
2. **Necesidades de seguridad:** Necesidades que tiene una persona de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
3. **Necesidades sociales:** Necesidades que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima:** Necesidades que tiene una persona de factores internos como el respeto a sí misma, la autonomía y el logro, y de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **Necesidades de autorrealización:** Necesidades que tiene una persona de crecer, alcanzar su potencial y satisfacción personales; es el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser.

Maslow planteó que cada nivel de jerarquía de necesidades se debe satisfacer de forma sustancial antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Los individuos ascienden un nivel a la vez en la jerarquía de necesidades (ver figura). Asimismo, Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior o inferior. Las fisiológicas y de

¹⁵ A. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: McGraw-Hill, 1954); A. Maslow, D.C. Stephens y G. Heil, *Maslow on Management* (Nueva York: Jhon Wiley & Sons, 1998); M.L. Ambrose y C.T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in 1990s", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, 1999, pp. 231-292; y "Dialogue", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 696-701.

seguridad las consideró necesidades de orden inferior, y las necesidades sociales, de estima y de autorrealización las denominó necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen de forma externa principalmente, mientras que las necesidades de orden superior suelen satisfacerse de forma interna.”¹⁶



2.2.2. TEORIA DE LAS NECESIDADES DE JUAN ANTONIO PEREZ LOPEZ¹⁷

Perez López clasifica las necesidades en tres grandes grupos, en los cuales es posible incluir cualquiera de las necesidades concretas que las personas podemos sentir. Estos tres grandes grupos o tipos de necesidades son los siguientes:

1. Necesidades materiales: Son las que relacionan con el mundo material sensible, con las cosas externas a nosotros. Aquí ubicamos todos los ejemplos consignados en el párrafo anterior. Se debe añadir la necesidad de dinero, puesto que permite adquirir las cosas materiales: vestido, casa, infraestructura, energía, etc.

Lo común a todas estas necesidades es que se satisfacen desde fuera de nosotros mismos, a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que nos circunda. Significan la posesión de

¹⁶ S. Robbins y M. Coulter. 2014. "Administración". México. Pearson.

¹⁷ Para presentar esta teoría nos referiremos al libro "Gobierno de Personas" de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, pues en él, ambos autores logran un muy buen resumen de la propuesta que Perez López presentara en su libro FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS, Rialp, Madrid 1993, pp 44-45..

cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas. La satisfacción de estas necesidades va unida a lo que normalmente denominamos sensación de placer, y su insatisfacción, a la sensación de dolor. Debe entenderse de *placer* y *dolor* en sentido amplio. De hecho, el placer es la medida del valor de la realidad en cuanto ésta satisface más o menos este tipo de necesidades. El dolor incluiría sensaciones como el hambre, la sed, el sueño, etc.

2. Necesidades cognoscitivas: Son las que se relación con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos. Dentro de este tipo podemos incluir las siguientes necesidades, a título de ejemplo: saber aritmética, saber nadar, saber de finanzas, saber arreglar televisores, etc.

Se satisfacen en la medida que somos más capaces de controlar la realidad que nos rodea o de comprenderla mejor. Su satisfacción va unida, por un lado, a la sensación de poder y a cierta sensación de seguridad – distinta de la aparente tranquilidad de quien cree que no tiene nada más que aprender – y, por otro, va unida al goce que produce el comprender las cosas, el penetrar más profundamente la realidad.¹⁸ En ese primer sentido es que afirma que “*saber es poder*”; por el contrario, la ignorancia produce inseguridad. Esto puede aplicarse a los conocimientos necesarios para trabajar en una empresa: el desarrollo profesional otorga seguridad y poder para hacer todo lo relacionado con las funciones que uno desempeña. Además, esta seguridad confiere un mayor atractivo y gusto por la acción. Es muy extraño que alguien disfrute haciendo algo que no sabe hacer bien, salvo que quiera aprenderlo. Esta necesidad de conocimiento, de aprendizaje, abre todo el campo de la cultura humana que también puede buscarse por sí misma, por la

¹⁸ Aristóteles inicia su libro METAFISICA con la conocida afirmación de que “todos los hombres tienden por naturaleza al conocimiento de la verdad”. El saber en si mismo es una potente fuente de satisfacciones para la persona

satisfacción que produce, con independencia de su eventual utilidad práctica.

3. Necesidades afectivas: Son aquellas ligadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas. Seguridad de que nos aprecian por nosotros mismos, por ser quienes somos, y no porque tengamos ciertas cualidades o porque les seamos útiles.

Su satisfacción se manifiesta a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que nos afecta a nosotros.¹⁹ Las personas tenemos la capacidad de interiorizar - hacer nuestro – lo que les ocurre a los demás.²⁰

En conclusión, es la necesidad de amar y ser amado. La persona tiene necesidad de saber que otras personas la aman, la quieren por lo que es, con sus cualidades y defectos, al margen de lo que puedan obtener de ella; a esto llamaremos amor afectivo. Es muy diferente del amor efectivo, que es la necesidad de amar que también tiene la persona, es decir, la necesidad de querer el bien para los que estima, de ser útil para otros, de vivir una vida con contenido, de servir, de contribuir a mejorar la sociedad.

En la medida en que se satisface esta necesidad de sentirse amado, se experimenta lo que se llama felicidad o alegría. La felicidad y la relación satisfactoria con las demás personas son las dos caras de una misma moneda. La síntesis de ambas es la alegría y la paz,²¹ expresión del orden interior en la persona y de su relación armoniosa con el resto de la realidad.

¹⁹ “La principal en la intención del amante es ser correspondido en el amor por el amado...; y si no ocurriera esta correspondencia, sería necesario destruir el amor”. Tomas de Aquino, SUMA CONTRA GENTILES, libro III. p. 151.

²⁰ Juan Antonio Pérez López, FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS. p. 60.

²¹ Agustín de Hipona decía que la paz es la tranquilidad que nace del orden. La paz no es el equilibrio – siempre inestable – de dos fuerzas opuestas en tensión.

A veces observamos que algunas personas se sienten solas y creen que nadie las ama, a pesar de ser muy queridas por sus familiares, amigos o compañeros. ¿Por qué no pueden ver el amor de los demás? Lo que sucede es no han desarrollado la capacidad de descubrir que otro realmente las quiere de modo interesado. Esta capacidad sólo puede desarrollarse de una manera: acostumbrándose uno mismo a querer desinteresadamente a los demás, a fomentar amor efectivo, de lo contrario, la persona nunca se sentiría amada ni será feliz. Quien no tiene aprecio por nadie está incapacitado para reconocer el amor de otros

Conviene aclarar que la satisfacción afectiva es algo diferente del “sentimentalismo”, en el que cabe el capricho, la inestabilidad y la irracionalidad, y del cual hablaremos al final de capítulo cuarto. Los afectos se apoyan en la inteligencia y en la voluntad, en la decisión intencionada y libre de servir a otros, aunque los sentimientos vayan en una dirección distinta.

Relación entre las necesidades humanas

Como hemos visto, son diferentes las satisfacciones que operan en cada uno de los planos de las necesidades humanas. El placer es resultado de la satisfacción de necesidades materiales; la seguridad o la sensación de poder es resultado de la satisfacción de necesidades de conocimiento, también llamada necesidades psicológicas; la alegría y felicidad es la satisfacción de las necesidades afectivas.

Evidentemente, caben grados en la satisfacción de cada una de ellas. Se puede sentir mayor o menor placer, mayor o menor seguridad en lo que se hace o se es capaz de hacer, y mayor o menor alegría o felicidad. Pero es muy importante darse cuenta de la relación que existe entre estas necesidades.

Es indispensable para la vida del hombre lograr una satisfacción mínima de las necesidades materiales. Si no la alcanza, la consecuencia es clara: enferma y muere, ya sea por hambre, sed, frío, etc. El hombre necesita tener objetos que le permitan satisfacer sus necesidades materiales, igual que se requiere de oxígeno para respirar y seguir viviendo. Tenemos cuerpo - no somos ángeles - y necesitamos alimentario, protegerlo del frío, etc.

El problema surge cuando, por la urgencia con que a veces se presentan estas necesidades materiales, tendremos a considerarlas como la única necesidad. Y como se satisfacen con el tener, podemos terminar considerando que el fin de la vida humana está en acumular cosas materiales, llenar de la despensa de modo que nunca nos falte nada.

Pero resulta que, por la propia índole corporal de nuestra naturaleza, la capacidad de consumo que tenemos es muy limitada: podemos tener toda la comida del mundo, pero sólo podremos comer un poco cada día; podemos tener dieciocho viviendas, pero sólo podremos alojarnos en una cada vez; podemos tener un ropero lleno de ropa, pero no podremos ponernos simultáneamente todos los trajes, etc. Además, también son claras las consecuencias dolorosas de un exceso de comida, bebida, sueño, etc. El consumismo degenera siempre en problemas diversos.

Es cierto que el tener, además de satisfacer las necesidades materiales, puede también ayudar en parte a satisfacer las necesidades de conocimientos psicológicas. El tener es, en ocasiones, una señal de posición, de prestigio, y nos permite aumentar nuestra capacidad de acción: disponer de avanzada tecnología, como una computadora potente, por ejemplo, nos permite hacer, y es, a la vez, un medio que posibilita saber más y hacer más. El conocimiento, cuando pasa a la acción, es el que permite lograr también cosas materiales. Consideremos, por ejemplo, la necesidad de enseñar que comer. La necesidad de saber que comer pertenece al plano de las necesidades materiales. Y la segunda se puede satisfacer si se tiene satisfecha la

primera. “*Primero vivir, después filosofar*” decía Aristóteles, llamando la atención sobre la importancia de tener las necesidades materiales mínimamente satisfechas para poder dedicarse a enriquecer y ampliar el conocimiento.

Es por ello, que, lógicamente, el tener se subordina al saber, al saber hacer, y no al revés.²² Considerar el tener como fin del saber es ignorar la limitada capacidad de consumo – aunque sólo fuera por la escasez de tiempo – que tiene el hombre, precisamente porque tenemos cuerpo, y el cuerpo es limitado. Es el tener el que debe subordinarse al hacer. Las cosas que tengamos deben ayudarnos a poner nuestro conocimiento en acción, a poder hacer más. Ese es el plano de la capacitación y del necesario desarrollo profesional que nos permite ser más eficaces, así como también lograr lo necesario para satisfacer las necesidades materiales. Pero el desarrollo profesional, si bien nos permite comer, no tiene como finalidad comer más - sería absurdo -, sino saber más, y saber hacer más y mejor.

Alguien podría preguntar: “*pero... ¿hacer más para qué?*” Para ésta, como para muchas otras preguntas, no hay preguntas, no hay respuesta porque está mal planteada. Estaría mejor hecha si dijéramos ¿hacer más para quién? Y entonces responderíamos: hacer más por el bien de las otras personas, para satisfacer las necesidades que tengan los demás. Entramos así en el plano de las necesidades afectivas. Como somos conscientes de nuestras propias limitaciones y recursos, debemos canalizar el amor efectivo con orden, según los criterios de proximidad y necesidad. Debe ayudarse, a igualdad de necesidades, a quienes son más cercanos: familia, amigos, colegas o clientes, etc.; y, a igualdad de proximidad, a quienes más lo necesiten en cada momento. Sería paradójico sentir mucha preocupación por problemas de países lejanos, mientras se desatiende a quienes están a nuestro lado con iguales necesidades.

²² Seguimos en este punto a Leonardo Polo, ANTROPOLOGIA, documento de investigación EPS – NT – 91 de la Universidad de Piura, Lima, 1985.

Si bien es urgente la satisfacción de las necesidades materiales, mas importantes es la satisfacción de las necesidades cognoscitivas, pero es esencial para la persona humana la satisfacción de las necesidades afectivas. La sincera preocupación de trabajar por el bien de los demás – por satisfacer sus necesidades -, es la esencia del amor. Querer efectivamente el bien de la persona amada es lo que permite que la persona se sienta querida y pueda lograr la felicidad, como hemos visto.

Por tanto, la persona ha de poner todo el tener y el saber al servicio de los demás: a satisfacer sus necesidades. Es en esa misma medida que ella se desarrolla, no ya como profesional, sino como persona: se supera a sí misma, “es” más.

Como el ámbito de las necesidades materiales es el tener, el ámbito de las necesidades cognoscitivas o psicológicas es el saber, el saber hacer,²³ y el ámbito de las necesidades afectivas es el plano del ser, podemos concluir que el tener, se ordena al saber – saber hacer, y éste se ordena al servir. Una persona que no sirve a los demás, difícilmente se dará cuenta de que los demás la sirven, de que la aman.

2.2.3. NECESIDADES PERSONALES SEGÚN LARRY CRABB

Ahora mostraremos la visión de Larry Crabb iluminada desde la fe sobre las necesidades humanas, “Una vez hable con el señor A que acababa de adquirir una lujosa casa para su familia. Estaba comenzando a hacer una buena fortuna, pero todavía no se había recuperado de algunas deudas grandes. Yo pensaba que habría sido más sensato de su parte comprar una casa menos costosa y pagar algunos de los préstamos atrasados. Este tipo de comportamiento era uno de muchos actos irresponsables. Buscando alguna explicación, le pregunté por qué había

²³ Si el saber no sirve para hacer nada, si no se pone al servicio de los demás, es inútil; es un recurso ocioso. El saber es poder, poder hacer, y el hacer solo merece la pena si es para servir directa o indirectamente, puedo estar en mejores condiciones para servir. Merece la pena alcanzar la sabiduría, no solo por la satisfacción que en si misma produce, sino principalmente por las posibilidades que proporciona de ayudar a otras personas.

comprado esa casa tan costosa. Me dijo que le gustaba recibir invitados y escuchar los elogios que hacían de su casa. Eso lo hacía sentir bien interiormente. ¿Por qué se sentía bien? ¿Qué necesidad trataba de satisfacer el señor A con una casa lujosa?

Una mujer de mediana edad (la señora D) cayó en una profunda depresión después que sus hijos se fueron del hogar. Su esposo acababa de aceptar un trabajo que lo mantenía fuera de la casa mucho tiempo. Estaba más sola que nunca en toda su vida. Su depresión parecía remontarse a una decisión importante que había hecho por su propia cuenta y que le había salido mal. ¿Por qué estaba deprimida la señora D? ¿Qué necesidad trataba de ocultar la señora D con su depresión?

Muy adentro de estas personas vibraba una demanda persistente. Era tal que ni siquiera ellos mismos acertaban a describirla pero que los estaba llevando lamentablemente rumbo al desastre. De poder escuchar los murmullos imperceptibles pero poderosos de sus inconscientes, oiríamos algo así:

Necesito respetarme a mí mismo como una persona valiosa. A veces ni siquiera me siento persona. Necesito sentirme alguien. Debo quererme, aceptarme. Para aceptarme realmente, debo ser alguien. No me puedo aceptar si no valgo nada para nadie. Debo poder considerarme importante. Debo ser necesario en alguna parte, necesito verme como alguien que puede hacer algo que tenga sentido para alguien. Pero eso no es suficiente. Si quiero sentirme realmente como alguien valioso, alguien debo quererme en forma incondicional, aceptarme tal como soy, sin exigir nada, ni presionarme. Si me quisieran por actuar bien, estaría presionado a seguir siempre actuando bien. Y sé que tal vez no pueda. Entonces podría perder el amor. Necesito ser amado con una aceptación que no pueda perder haga lo que haga.

Registrando el fondo de esa «corriente de inconsciencia», emerge una simple explicación: las personas tienen una necesidad básica que requiere dos clases de fuentes de satisfacción. La suprema necesidad básica es el sentido de valor como persona, y la aceptación de uno mismo como persona integral y real. Las dos fuentes que se requieren son: significación (propósito, importancia, capacidad para hacer un trabajo, impacto) y seguridad (amor incondicional concretamente expresado, aceptación permanente).

.....

Mi experiencia me sugiere que aunque el hombre y la mujer necesitan ambas fuentes, para los hombres la ruta principal para percibir el valor personal es la significación, mientras que para las mujeres es la seguridad. Consideremos los ejemplos dados al comienzo del capítulo. El señor A quería tener dinero, y el reconocimiento que provee el dinero. Pero es fundamental para una adecuada comprensión de sí mismo que el señor A reconozca que su meta final no es ni el dinero ni el reconocimiento. Estos son simplemente medios para llegar a un fin. Su verdadera meta era la significación como la base para sentirse valioso. Necesitaba sentirse significativo. Y en este punto quiero insistir en que no debemos confundir el pecado del orgullo con la necesidad de significación. La significación es una necesidad normal, una parte intrínseca del hombre como ser personal, una necesidad que sólo Dios mismo puede llenar, y una necesidad que él quiere llenar. El problema del señor A no era la necesidad de sentirse significativo. Todos lo necesitamos. Su problema real era más bien una falsa idea acerca de aquello que podría darle significación. Había sido atrapado por el diabólico mito norteamericano de que sin dinero ni prestigio uno no es nadie, y había rechazado totalmente la enseñanza del Señor de que, para encontrarse a uno mismo (para ser verdaderamente significativo y en consecuencia llegar a ser valioso), uno tiene que perderse a sí mismo en total sumisión al propósito de Dios para la propia vida.

...

Consideremos el caso de la señora D. Había entrado en una tremenda depresión después de los siguientes acontecimientos: los hijos se fueron

de la casa, el esposo aceptó un trabajo que suponía largos viajes, una decisión importante que se vio obligada a hacer en ausencia de su esposo salió mal. Este último suceso pareció precipitar la depresión.

La señora D había sido siempre una mujer hábil y competente. Había crecido en un hogar donde se reconocían y apreciaban sus capacidades. Como tantos otros, supuso que la competencia y el amor estaban relacionados de alguna manera. Se casó con un hombre extraordinariamente fuerte y autoritario pero amable. A lo largo de los años de matrimonio llegó a depender de la dirección de su esposo hasta el punto de que, sin darse cuenta, perdió la confianza en su propia capacidad de manejar situaciones. Sin embargo, estos sentimientos nunca salían a la superficie porque se sentía capaz de actuar competentemente mientras su esposo estaba en casa y podía ayudarla, aconsejarla, y desenredar los líos en que se metiera.

Su papel de madre le proveyó verdadera satisfacción. Aunque cometió los errores propios de todos los padres, sus hijos la aceptaban como parte de un equipo eficiente. Pero permitió que la influencia sutil de su esposo socavara lentamente su confianza en sí misma a medida que se iba apoyando cada vez más en él. Cuando los hijos se fueron del hogar, perdió una fuente de aceptación. Luego su esposo aceptó el trabajo que lo mantenía semanas fuera del hogar. Una mañana en que él no estaba la señora D se despertó tensa. El nerviosismo aumentó hasta que se sintió visiblemente agitada. Aunque trató de restarles atención, esos sentimientos siguieron durante varios días. La gente comenzó a observar su temblor y a preguntarle a qué se debía.

Aparentemente el problema se precipitó por una decisión que tuvo que hacer el día que comenzó su estado nervioso. Su base de seguridad había sido siempre mostrarse capaz y competente. Como nunca había tenido que ser competente por su cuenta en el matrimonio su confianza en sus propias capacidades se había ido perdiendo lentamente. Ahora las circunstancias le exigían una decisión que no estaba segura de

poder hacer con prudencia. Su seguridad, que dependía de su competencia y buen juicio, se vio amenazada. Tomó la decisión con ánimo vacilante y enseguida comenzó a sentirse sobrecogida por persistentes sentimientos de ansiedad, con el temor de que en cualquier momento se revelara su falta de competencia y que la gente quedara profundamente desilusionada de ella. Cuando llegó el momento inevitable, y fracasó en su responsabilidad, se vio cara a cara con sus peores temores. Como siempre había pensado que la aceptación dependía de la buena actuación, estaba segura de que nadie la aceptaría, especialmente su familia. Cuando regresó su esposo, su crítica, aunque leve, la derrumbó completamente. Se vino abajo no porque él la hubiera criticado sino porque ella se sentía totalmente inútil y despreciable. “Me aceptan si actúo bien. No he actuado bien, entonces no soy aceptable. No puedo hacerme querer, luego soy un ser humano inútil”.

Para protegerse de más asaltos a su seguridad, se recluyó en una depresión inmóvil en la que se negaba tenazmente a hacer nada. Su razonamiento parecía ser: si no hay decisiones, no hay fracasos; si no hay fracasos, no hay rechazos; si no hay rechazos, no hay sufrimiento.

...

La depresión de la señora D incluía, pues, dos elementos: (1) una excusa para evitar más errores y las críticas que lastimarían aún más su propia estimación, y (2) una expresión de hostilidad hacia un esposo que, con su estilo de vida firme y decidido, en forma inconsciente había socavado su confianza en sí misma. Observamos que su necesidad personal era sentirse útil en la seguridad de ser aceptada por los demás. Esta aceptación dependía de buena conducta. Como su meta de vivir por encima de los errores y la crítica era algo inalcanzable, eligió sencillamente no vivir. Se recluyó en un aislamiento total. La depresión fue tanto el resultado natural de terminar todo contacto con la vida como también – y más importante- una excusa para su falta de actividad. “¿Cómo voy a poder tomar una decisión estando tan deprimida como

estoy? No puedo hacer nada. Si al menos pudiera librarme de esta depresión, podría volver a funcionar bien”.

... Todos tenemos necesidad de ser algo y de seguridad para funcionar con efectividad. Si podemos considerarnos de alguna significación y en seguridad, nos sentimos valiosos como personas. Proverbios 18:14 hace la siguiente pregunta: “¿Quién soportará el ánimo angustiado?” Cuando una persona se siente inútil, su motivación principal será protegerse a sí misma de cualquier aumento en esos sentimientos insoportables, además de tratar de aliviar los sentimientos que ya tiene.

...

Mi tesis es que los problemas se desarrollan cuando las necesidades básicas de seguridad y significación se ven amenazadas. La gente sigue modos de vida irresponsables como una manera de defenderse contra los sentimientos de insignificancia e inseguridad. En la mayoría de los casos estas personas han llegado a una idea errada de lo que envuelven la importancia y la seguridad. Y estas falsas creencias constituyen el centro de sus problemas. *Falsas filosofías de la vida dan lugar a falsos patrones de vida.*

....

Mi necesidad de seguridad exige que yo sea incondicionalmente amado, aceptado, tenido en cuenta, ahora y siempre. Dios me ha conocido en mis peores aspectos y aun así me amó hasta el punto de dar la vida de su Hijo por mí. Esa clase de amor nunca lo podré perder. Para Dios soy totalmente aceptable, a pesar de mi conducta. No estoy presionado ni a ganar ni a tratar de retener su amor. La aceptación que Dios tiene de mí depende únicamente de la aceptabilidad de Jesús, y del hecho de que la muerte de Jesús fue considerada como el pago total por mis pecados. Ahora que conozco este amor me puedo tranquilizar, seguro en el conocimiento de que el eterno Dios de la creación ha prometido usar su infinito poder y sabiduría para asegurar mi bienestar. Eso es seguridad. No puede ocurrirme nada sin que mi amante Dios lo permita. No voy a pasar por ninguna experiencia sin contar con la capacidad que él me dé para enfrentarla. Cuando surjan problemas y me sienta solo,

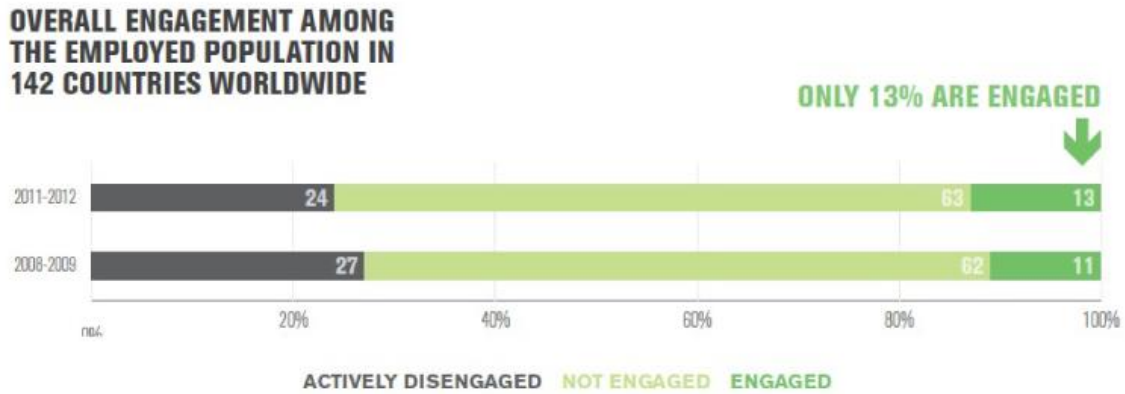
inseguro y asustado, debo llenar mi mente con la verdad que sirve de base para la seguridad: que en este momento un Dios soberano, amante, personal, e infinito tiene absoluto control de todo. Sobre la base de este conocimiento puedo descansar seguro.

Debo mencionar de paso que mi aceptabilidad en Cristo no me autoriza a vivir negligentemente. Las Escrituras también enseñan que debo dar cuenta a Dios de la manera que vivo. Si entiendo la responsabilidad pero no la aceptabilidad, viviré presionado para obrar bien a fin de ser aceptado. Si entiendo la aceptabilidad pero no la responsabilidad, probablemente me vuelva tranquilamente indiferente a la vida de pecado. Cuando entienda primero mi aceptabilidad y luego mi responsabilidad, me voy a sentir impulsado a agradar a Aquel que murió por mí, temeroso de apenarlo, cosa que no quiero hacer porque lo amo.²⁴

2.3. LA MOTIVACIÓN

Tras conocer un poco más sobre las necesidades humanas, hablemos ahora sobre cómo las personas procuramos satisfacerlas con la intención, claro está, de evitar sentirnos insatisfechos, actuar para cubrir nuestras carencias o la falta de "cosas" requiere de la motivación necesaria para hacerlo. Lo que nos lleva a lo siguiente, ¿Qué es la motivación?. Esta pregunta se torna muy importante en los últimos años en el sector empresarial ante la preocupante información obtenida en una serie de encuestas e investigaciones alrededor del mundo, donde se muestra la falta de compromiso de los trabajadores con sus organizaciones. Según Gallup, la consultora con mayor experiencia sobre el tema, sólo el 13% de empleados a nivel mundial están claramente comprometidos (<http://ow.ly/Ti64I>), según se refleja en el siguiente gráfico.

²⁴ Larry Crabb Jr. 2012. "El arte de aconsejar Bíblicamente". USA. Zondervan Publishing House.



Fuente: Gallup 2013

Entonces la pregunta podría ampliarse a, ¿cómo lograr la motivación de los trabajadores para mejorar su nivel de compromiso con la organización?. Pero esta ampliación a la pregunta podría hacernos caer en el error reductivo de sólo preocuparnos en cómo motivar a los trabajadores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización, sobre todo los objetivos económicos.

En todo caso la preocupación por la motivación de los trabajadores es fundamental con la intención de atender sus necesidades en todos los planos de su naturaleza, que como sabemos es la primera responsabilidad de los empresarios para con ellos, esto tendrá un efecto positivo lógico en los resultados que la organización persiga, incluyendo los económicos.

2.3.1. LA MOTIVACIÓN SEGÚN ROBBINS Y COULTER

Citemos primero a Robbins y Coulter para conocer una aproximación a la motivación desde la opinión de uno de los autores más reconocidos en el ámbito de la gestión empresarial:

“La **motivación** son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un

objetivo.²⁵ Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia.²⁶

El elemento **energía** es una medida de intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Sin embargo, también se debe considerar la calidad de ese esfuerzo, así como su intensidad. Un gran esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo sea canalizado en una **dirección** que beneficie a la organización. Deseamos que los empleados hagan un esfuerzo que esté dirigido y sea consistente con la metas de la organización. Finalmente, la motivación incluye una dimensión de **persistencia**. Queremos que los empleados persistan en su esfuerzo para lograr esas metas.

Motivar altos niveles de desempeño en los empleados es un aspecto organizacional importante, y los gerentes continúan buscando respuestas al respecto.²⁷

Debemos comentar sobre los párrafos anteriores, que si bien es interesante el análisis de la motivación humana desde la perspectiva de los objetivos empresariales, como venimos diciendo, esto puede hacernos caer en varias reducciones sobre el comportamiento de las personas. Por ello creemos importante complementar las ideas de Robbins y Coulter sobre la motivación.

2.3.2. MOTIVACIÓN SEGÚN JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ

La siguiente visión de la motivación se funda en las ideas de Juan Antonio Perez López y es expuesta por Ferreiro y Alcázar, posee un

²⁵ R.M. Steers, R.T. Mowday y D.L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory", *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp. 379-387

²⁶ C. Fritz, C. Fu Lam y G.M. Spreitzer, "It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge' Energy Management", *Academy of Management Perspectives*, agosto de 2011, pp 28-39; A. Carmeli, B. Ben-Hador, D.A. Waldman y D.E. Rupp, "How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 2009, pp. 1553-1561; y N. Ellemers, D. De Gilder y S.A. Haslam, "Motivating Individuals and Group at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance", *Academy of Management Review*, julio de 2004, pp, 459-478.

²⁷ S. Robbins y M. Coulter. 2014. "Administración". México. Pearson.

alcance mayor en relación a la de Robbins y Coulter, abordando la motivación desde los diferentes planos de las necesidades humanas, en correspondencia a la estructura de necesidades, materiales, cognoscitivas y afectivas que Pérez López sugiere y que revisáramos anteriormente.

<<"Cuando decimos que Luis está motivado para ir a trabajar, queremos decir que siente un impulso para trabajar. **La motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones.**

Y, ¿cómo surge este impulso? Surge porque la persona valorar a *priori*, es decir, antes de actuar, la satisfacción que obtendrá al actuar. En nuestro ejemplo, Luis está motivado para ir a trabajar porque cree que trabajando logrará satisfacer cierta necesidad. Motivación, impulso a actuar, es lo mismo que esa valoración de la acción antes de realizarla.

Cuando la motivación para realizar la acción A es mayor que la motivación para realizar la acción B, entonces se realiza la acción A. Cuando Luis valora la satisfacción de ir a trabajar como mayor que la que le producirá el no ir a trabajar, Luis va a trabajar. Ahora bien, entre las acciones factibles de realizar siempre se elige –a igualdad de esfuerzo- aquella que se considera más valiosa, aquella cuya satisfacción anticipada es mayor que la de las otras alternativas de acción, aquella hacia la cual se tiene una motivación mayor.

Motivación y motivos: dos cosas distintas

Los tipos de satisfacciones que puede buscar una persona responden a los tres ámbitos de las necesidades humanas: *materiales*, *cognoscitivas* y *afectivas*. Existe, por lo tanto, una estrecha relación entre los motivos (objetivos) de la acción y las necesidades humanas. La búsqueda de aquello que satisface cada una de estas necesidades es la fuente de impulsos para actuar.

...

Motivo es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa. Motivo y valor es lo mismo: consideramos valioso aquello que puede producir satisfacción, y algo valioso puede ser motivo para actuar. La motivación, en cambio, es el impulso interno a actuar para alcanzar un motivo.

...

Resultados de la acción

Para continuar con la propuesta de Pérez López, debemos atender al hecho de que toda acción en la que hay una interrelación con otra persona puede tener tres resultados distintos.

1. Resultado extrínseco (tipo 1) La reacción (R) es el resultado de la interacción (Acción-Reacción) entre las dos personas. Es un resultado externo a la persona que actúa. Es obvio, pero muy importante, que este resultado depende de la respuesta del Otro, por eso se le llama resultado extrínseco.

2. Resultado intrínseco (tipo 2) Es lo que le ocurre a la persona que realiza esa acción. Como consecuencia de haber actuado, la persona cambia del estado “Yo” al estado “Yo’”. Ese cambio es un aprendizaje: $[Yo' = Yo + \text{mi aprendizaje}]^{28}$, y es un resultado **interno** en la persona que actúa. Una diferencia muy importante con los resultados del tipo 1 consiste en que **este aprendizaje depende solamente del hecho de realizar la acción**, con independencia de la respuesta del Otro. Por eso se le denomina resultado intrínseco.

3. Resultado trascendente (tipo 3) Es lo que le sucede a la persona con la que se interactúa. La otra persona cambia de un estado “Otro” a **[Otro' = Otro + su aprendizaje]**. Obsérvese que también éste es un resultado externo al que actúa.

²⁸ Pérez López define este aprendizaje como: cualquier tipo de cambio que ocurre en el interior de la persona que ha interactuado con otra, como consecuencia de la experiencia que ha tenido, siempre que dicho cambio influya en las futuras interacciones entre esas personas.

Apliquemos estos conceptos en un ejemplo simple. Pensemos en Pedro, un vendedor de autos, quien realiza una acción de venta a su cliente, Juan.

Resultados extrínsecos *La comisión que Pedro gana, o la felicitación que recibe de su jefe. Es obvio que este resultado depende de la acción de compra que realiza Juan, pues el vendedor no vende si el cliente no compra.*

Resultados intrínsecos *El estado en que queda Pedro tras la acción de haber vendido el auto a Juan: le ha gustado o no dicha experiencia, está más o menos dispuesto a repetirla, quizá ha aprendido a vender mejor o a ponerse en el lugar del cliente, etc. En definitiva, hay un aprendizaje de Pedro, una **modificación de sus preferencias** que lo lleva a elegir entre las diversas alternativas de venta.*

Resultados trascendentes *El estado en que queda Juan tras la experiencia de haber comprado el auto: está satisfecho o insatisfecho con la compra, el auto se adapta o no a sus necesidades, está dispuesto o no a repetir la compra en el futuro, piensa que Pedro es un vendedor en quien se puede confiar o no, etc.*

Es importante destacar que con cada interacción cambia la relación entre las personas como consecuencia de los cambios que se producen en uno y otro.

...

Querámoslo o no, siempre que se interactúa con otra persona se dan los tres resultados de modo simultáneo, con independencia –insistimos- de cuál sea el resultado principal que se busque conseguir con la acción, es decir, con independencia de cuál sea la intención o motivo para actuar.

...

Los motivos para realizar una acción se pueden reducir siempre a los tres tipos de resultados señalados. Puede ser que la persona que actúa

busque de manera preferente uno de esos resultados, o puede buscar una combinación de los tres a la vez, como ocurre usualmente.

Los tres pueden ser motivos para actuar, por lo tanto, existen tres tipos de motivos que consisten a su vez en el logro de cada uno de los tres tipos de resultados posibles de la acción: motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

...

Como hemos podido ver, existen muchos motivos para realizar cualquiera de las acciones que hemos indicado. Distintas personas pueden estar realizando la misma acción buscando motivos diferentes. Incluso, la misma persona puede realizar la misma acción unas veces con una intención y otras, con otra diferente.

Joel Barker²⁹ relata el caso de un automovilista que se acercaba con su auto a una curva muy cerrada cuando, repentinamente, un auto que venía en dirección contraria se metió en su carril, y lo obligó a hacer una maniobra brusca para evitar la colisión. Después de ello, se sorprendió al ver que la mujer que conducía el otro auto, al pasar a su altura, le gritó “cerdo”. Él interpretó dicha frase como un insulto e, indignado, le contestó gritando “vaca” antes de que se alejara. Al entrar él en la curva, chocó contra un cerdo que estaba en mitad de la carretera.

Cuando observamos el comportamiento de una persona, lo único que podemos apreciar es el aspecto externo de la acción que realiza –la mujer le ha gritado “cerdo”- pero **no podemos percibir directamente el motivo que dicha persona busca al actuar, es decir, su intención.** Es vital darse cuenta de esto para evitar realizar interpretaciones equívocas, como le ocurre a nuestro automovilista. Tanto el aspecto externo (lo que los demás pueden apreciar) como la intención con que se hace, califican de modo completo la acción que una persona realiza: la mujer no lo estaba insultando sino que le estaba advirtiendo de un

²⁹ Joel A. Barker, DESCUBRIENDO EL FUTURO: LOS PARADIGMAS. Chart House Int., Learning corporation, 1989.

peligro. Esto tiene mucha importancia al momento de evaluar el comportamiento de las personas: debemos tomar como base la intención con que actúan (aunque no sea directamente observable)³⁰ y no limitarnos únicamente a la acción que podemos ver: Decía Chesterton: *“en general estoy bastante menos interesado en lo que la gente hace que en por qué lo hace”*.

Analicemos ahora con mayor profundidad los distintos motivos.

1. Motivos Extrínsecos (tipo 1) Corresponden a los resultados extrínsecos de la acción y son aquellos con los cuales se satisfacen las necesidades materiales. Estos resultados son externos a la persona, le vienen desde fuera. Son estados que se quieren conseguir o que se pretenden evitar; cuando este objetivo se logra, la persona “tiene más” o se deshace de algo que le molesta.

2. Motivos Intrínsecos (tipo 2) Es el cambio en “Yo” para llegar a “Yo”, independientemente del resultado externo (R) de la acción (A): es lo que le sucede a la persona por realizar la acción. Por ejemplo, cuando un automóvil se mueve, el resultado externo (R) es que cambia de lugar. Pero además de ese resultado (tipo 1) se produce otro cambio: hay un desgaste de las piezas (tipo 2) lo que influirá en su funcionamiento futuro. El movimiento afecta y modifica al vehículo que se mueve, lo mismo ocurre con las personas.

Este cambio que se produce en quien actúa es un **aprendizaje** que adopta dos modalidades, dependiendo del tipo de resultado que se persigue y del tipo de impulso para actuar.

Aprendizaje operativo Es la adquisición de un conocimiento o habilidad “técnica”: aprender un idioma, manejar un auto, dominar una técnica financiera, aprender a mandar, desarrollar el propio

³⁰ Por esta razón conviene tener mucha prudencia al juzgar las intenciones de los demás, pues es muy difícil hacerlo con total certeza.

razonamiento matemático, etc. Se trata de un aprendizaje que se **adquiere por repetición de actos y puede ser positivo o negativo**. Si es positivo, facilita que las acciones futuras logren mejores resultados del primer tipo; cuando es negativo, aumenta la dificultad para lograr esos resultados en el futuro, en la medida en que su logro dependa sólo del que actúa.³¹ El aprendizaje operativo, cuando es positivo, produce satisfacciones en las necesidades cognoscitivas de la persona.

Veamos el juego de golf. El resultado que se busca (extrínseco) es introducir la bola en un agujero. Cada vez que el jugador golpea la pelota, varía su habilidad para realizar esa misma acción en el futuro. Si lo hace de cualquier manera, será un aprendizaje negativo que disminuirá su habilidad futura para introducir la bola con menos golpes. Si lo hace, en cambio, siguiendo los consejos de su entrenador, será un aprendizaje positivo que le permitirá lograr buenos resultados del primer tipo. En el próximo capítulo veremos que la motivación “racional” es el tipo de impulso que produce este aprendizaje.

Aprendizaje estructural (autocontrol) Este es el aprendizaje más importante que se da en la persona porque, a diferencia del aprendizaje operativo, se orienta al mejor logro futuro de resultados trascendentes. Este aprendizaje **también se adquiere** por repetición de actos y puede ser **positivo o negativo**. Cuando es positivo, la persona va teniendo mayor facilidad para lograr resultados trascendentes, de los cuales a su vez depende el logro de los resultados extrínsecos. El aprendizaje estructural positivo produce **satisfacciones afectivas en la persona**. Por el contrario, si es negativo, las necesidades de los otros influyen cada vez menos en su decisión y la persona que actúa se va “autoincapacitando” para sentir satisfacciones afectivas, reduciendo así el nivel de eficacia (resultados extrínsecos) al que podría llegar.

³¹ Las llamadas **curvas de aprendizaje** son un intento de explicación de cómo este aprendizaje influye en el mejor logro de resultados del tipo 1. Sin embargo, el concepto de curvas de aprendizaje tiene dos limitaciones: no tiene en cuenta el otro tipo de aprendizaje –el estructural– que también se produce en las personas y en la organización, e implícitamente parece suponer que el aprendizaje operativo será siempre positivo.

Además, uno puede ir aprendiendo a tomar conciencia del impacto de su acción sobre otras personas o puede aprender a no hacerlo. Un vendedor puede tener cada vez más en cuenta el impacto de la venta sobre su cliente (aprendizaje positivo) o puede centrarse sólo en el logro de la venta (aprendizaje negativo)³².

Aprendizaje operativo y estructural son los dos tipos de resultados internos que se producen en la persona que actúa por el *solo hecho de haber actuado*, con independencia de lo que venga del exterior o de lo que les ocurra a las personas con las que interactúa. Se produce uno u otro dependiendo de la mayor facilidad adquirida para lograr en el futuro resultados extrínsecos o resultados trascendentes. Las personas tienen un impulso a mejorar, y es este impulso el que las lleva a buscar resultados internos adecuados.

3. Motivos Trascendentes³³ (tipo 3) También es un resultado externo a la persona que actúa. Es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción. Lo que se busca es el servicio a los otros, independientemente del resultado externo de la acción y del grado de satisfacción que el solo hecho de realizarla suponga para el agente. Lo que se pretende al realizar la acción es el cambio que puede producirse en la otra persona: Otro’.

Este cambio en la otra persona puede darse en cualquiera de los tres ámbitos de necesidades, lo determinante es que yo no busco un cambio en mí o un resultado para mí, sino una mejora en el otro. Motivos trascendentes son, por ejemplo: que la otra persona sacie su sed, que se divierta, que aprenda a usar un programa informático, que sea mejor

³² Obsérvese la grave inconsistencia de algunos jefes cuando exigen el logro de ciertos resultados a sus subordinados, sin importarles ni querer saber, el modo cómo éstos los están logrando, y el aprendizaje o “desaprendizaje” de dichas personas.

³³ El calificativo “trascendente” no tiene connotación religiosa. Se utiliza un término diferente para distinguirlo de los extrínsecos porque, a diferencia de éstos, el impacto de la acción no recae en quien actúa, sino en otros; va más allá de quien actúa, lo trasciende. Pero, al igual que los extrínsecos (que vienen de fuera), es también externo (queda fuera) a quien actúa.

técnico, mejor jefe, mejor padre de familia, que abandone el consumo de drogas, que vaya mejor vestido, que se supere a sí mismo, que descubra su lugar en el mundo, etc. Es evidente que todo directivo debe caracterizarse por tener motivos de este tipo, y es evidente también que los buenos directivos los tienen.

Cuando se ignora a los demás, se prescinde de este tercer tipo de resultados. “Instrumentalizar” o ignorar a las personas equivale a no considerarlas como seres humanos, sino como cosas, como medios o instrumentos. Se busca simplemente resultados del primero segundo tipo, con independencia de lo que le ocurra al otro. Esta forma de actuar produce un aprendizaje estructural negativo que repercutirá- más pronto o más tarde- en la capacidad de obtener no sólo satisfacciones afectivas sino también materiales, en tanto éstas dependan de otras personas: el vendedor no vende si el cliente no compra.

Como podemos ver en la siguiente ilustración, existe una estrecha relación entre resultados, motivos, necesidades y satisfacciones.

Calidad de los motivos

Es importante recordar que en la mayoría de las acciones intervienen los tres tipos de motivos, aunque con mayor intensidad unos que otros. Como el peso de éstos es diferente en cada persona, diremos que existen personas con mayor o menor calidad motivacional según la importancia que le den a los motivos trascendentes. Veamos algunos ejemplos.

En el caso de un vendedor de autos, sus motivos extrínsecos podrían ser los siguientes: cumplir con los objetivos de ventas que le han señalado, ganar una mayor cantidad de primas, que no lo penalicen por no ir al trabajo, etc. Los intrínsecos: ver si es capaz de superar el reto de vender un tipo de productos difíciles, adquirir mayor experiencia como vendedor, seguir visitando clientes porque le gusta hablar con la gente, etc. Y los trascendentes: aconsejar a un cliente para que elija el

producto que más le conviene, ayudar a un colega suyo (más inexperto) para enseñarle las características de los productos que ha de vender, quedarse hasta más tarde en la oficina ayudando a un compañero a hacer el informe de ventas, poner más esfuerzo en el trabajo para que su jefe esté contento, etcétera.

...

Todos actuamos por una combinación de los tres tipos de motivos, de modo que la calidad motivacional viene determinada por el peso que la persona le da a cada uno de ellos.

Los motivos influyen en el modo de actuar

Cuando se actúa por motivos extrínsecos lo que se busca es el interés propio. Aquello que se puede lograr con la acción como medio para satisfacer las necesidades materiales.

En cambio, cuando se actúa por motivos intrínsecos, lo que se pretende es satisfacer las necesidades cognoscitivas o psicológicas. Prima la acción por sí misma, porque permite a la persona disfrutar o aprender.

Pero, cuando se busca **servir**, la persona actúa por **motivos trascendentes**. La acción se realiza como medio para beneficiar a otras personas. A diferencia de los otros dos motivos, aquí aparece de modo explícito el “otro”.

Como hemos visto que en una acción intervienen ordinariamente los tres motivos, aunque con mayor intensidad unos que otros, es muy esclarecedor analizar cómo influyen en cada caso.

Si los motivos son simplemente extrínsecos, por lo general sólo se hará lo mínimo para obtener lo máximo.

*El vendedor pondrá el menor esfuerzo posible para obtener las mayores comisiones; es el ámbito de la **productividad**: lograr más con menos consumo de recursos. Un médico dedicará el tiempo mínimo necesario*

*con tal de poder atender a más pacientes y cobrar más honorarios. El empresario sólo cuidará de su empresa mientras ésta le proporcione dividendos o plusvalías, tratando de maximizar el retorno económico de su inversión. El obrero motivado extrínsecamente reduce su esfuerzo cuando se da cuenta que el capataz no lo observa.*³⁴

Si los motivos son fundamentalmente intrínsecos, la persona dejará de actuar en el momento en que se empiece a aburrir o cuando crea que ya no tiene nada más que aprender (aprendizaje operativo).

*El vendedor dedicará más tiempo a los productos y clientes que más le gustan o con los que piensa que puede desarrollarse mejor en su profesión. El empresario sólo mantendrá la empresa mientras le resulte un reto el negocio. El jefe pasará más tiempo con los empleados que le caen más simpáticos, y prestará menos atención a los que no congenian con él. El alumno dedicará más tiempo al estudio de la materia que le gusta más y se distraerá fácilmente cuando el profesor explique algo que no le interesa.*³⁵

En cambio, cuando los motivos son trascendentes, independientemente de todo lo anterior, sólo dejará de actuar en el momento en que haya resuelto el problema o satisfecho las necesidades de las otras personas con los medios de que dispone. La persona se da cuenta de que al actuar así mejora su aprendizaje estructural.

³⁴ Cuando en la mayoría de los miembros de una empresa prevalecen los motivos extrínsecos, la eficacia se reduce, no sólo por la pérdida de oportunidades, sino también por la necesidad de incrementar los costos de supervisión y control para reducir el riesgo de comportamientos oportunistas. A menor liderazgo más costo.

³⁵ Conviene señalar, sin embargo, que la frontera entre el gusto y el interés es poco clara y con frecuencia saltamos de una a otra. La frontera entre lo que consigo con la acción (tipo 1) y el placer que me proporciona actuar (tipo 2), es, por ejemplo en el juego, ambigua: no busco conseguir nada, sino sólo divertirme jugando. Tanto en la búsqueda de motivos extrínsecos como intrínsecos, la persona que actúa busca satisfacerse a sí misma en planos reducidos, ya sea con lo que consigue o con el simple ejercicio de una acción. El interés y el divertirse se buscan ambos con un impulso (motivación) espontáneo, como veremos en el siguiente capítulo. La diferencia entre el interés y el conocer es más clara: nadie busca el aprendizaje operativo por motivación espontánea, como se verá también en el próximo capítulo.

El empresario velará por el bien de la empresa en la medida en que ésta contribuya a la generación de empleo, formación de profesionales, satisfacción de ciertas necesidades reales del mercado, etc., sin llegar al extremo de perder dinero. El vendedor de autos dedicará el tiempo que haga falta para que el cliente aprenda las características que necesita conocer del vehículo que ha comprado o se preocupará en conseguir un modelo cuyo precio esté dentro del presupuesto del comprador, etc. El profesor dedicará todo el tiempo necesario para que el alumno más torpe entienda la lección, sin perjudicar al resto de la clase. El padre de familia dedicará más tiempo y cuidados a aquél de sus hijos que en ese momento más lo necesite.

La búsqueda de distintos motivos tiene distintos resultados para quien actúa. Si los motivos son extrínsecos, el resultado es el recibir y tener cosas materiales. En el caso de los intrínsecos, el resultado es el desarrollo profesional a través de un mayor conocimiento o adquisición de habilidades operativas. Como ya vimos al hablar de las necesidades humanas, repercute en una mayor sensación de seguridad y poder para manejar la realidad. Es el plano del saber y del hacer.

Por su parte, el resultado de la búsqueda de motivos trascendentes es un crecimiento en el ámbito del ser: es un aprendizaje estructural positivo. La búsqueda de motivos trascendentes repercute en un mayor desarrollo personal.

El crecimiento como persona es un resultado interno que sólo se alcanza en la búsqueda del desarrollo de los demás, única vía para alcanzar las **satisfacciones afectivas**: la alegría, la paz con uno mismo, en definitiva, la felicidad... No existe una vía hacia la felicidad que no pase por el servicio a las necesidades de los otros.³⁶

³⁶ “El procedimiento más seguro de hacernos agradable la vida es hacerla agradable a los demás” (A. Guinon). “El secreto de la dicha reside más bien en darla que en esperarla” (Louise M. Nonnand). “Predicar el egoísmo es practicar el altruismo” (G. K. Chesterton),

Actuar por servir a los demás, es decir, por motivos trascendentes, no significa desechar los otros motivos. Los tres tipos de motivos son simplemente distintos y heterogéneos, no se oponen unos a otros.

Mucho se habla y se escribe actualmente acerca de la necesidad de lograr una auténtica calidad en el servicio a los clientes para poder alcanzar una mayor competitividad.³⁷ Pero la verdad es que la *competitividad sostenida en el tiempo es producto de una genuina actitud de servicio* que genera la “*fidelización*” de los clientes y no al revés. Esa es la diferencia que existe entre **ganar sirviendo** o **servir ganando**, como distingue Carlos Llano.

Ganar sirviendo supone la búsqueda exclusiva de motivos extrínsecos. Se sirve para ganar, por lo tanto, sólo se sirve en la medida en que se gana y mientras se gana. La persona que así se comporta lo hace por motivos extrínsecos, que son muy pobres, y el cliente termina dándose cuenta.

Servir ganando suponer moverse por motivos **trascendentes**. Se sirve para satisfacer las necesidades de los demás, por lo tanto, y en la medida de lo posible, se sirve a los demás hasta que se resuelva el problema o necesidad que tienen. Incluso es deseable anticiparse a las necesidades del cliente sin esperar a que éste las manifieste. La ganancia viene después, ineludiblemente, como un premio no buscado de modo directo, como pago por la verdadera excelencia en el servicio. El cliente recompensa la búsqueda de **motivos trascendentes**.

Para que el cliente prefiera comprarle a una empresa y no a la competencia, no bastará con que al vendedor le guste su trabajo, sea un gran profesional, y el producto que ofrece sea muy bueno. El servicio no

³⁷ La teoría de juegos distingue entre los juegos de suma positiva y los de suma cero. En los de suma positiva, los dos jugadores pueden ganar (WIN-WIN); en los de suma cero, uno gana lo que pierde el otro, a costa del otro. Son dos maneras radicalmente distintas de concebir la empresa y la sociedad. Darse cuenta de que ser competitivo tiene que ver con el servicio que se aporta es ver las cosas como juegos de suma positiva.

es un asunto espontáneo: sólo sirvo si quiero servir. Servir es asumir el problema del otro, es tratar de satisfacer sus reales necesidades.>>³⁸

La limitación de esta visión de Pérez López sobre la motivación radica en que se queda en el plano natural de los motivos del ser humano, lo que configura otro reduccionismo peligroso para nuestra intención de conocer a los trabajadores en toda su integridad.

2.3.3. MOTIVACIÓN SEGÚN LARRY CRABB, ¿POR QUÉ HACEMOS LO QUE HACEMOS?

<<Muchas personas están totalmente confundidas acerca de su propia conducta. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Pablo expresa una angustiosa perplejidad respecto a su propia conducta en Romanos 7. Nos dice que generalmente se encuentra a sí mismo haciendo precisamente lo opuesto a aquello que honestamente querría hacer. Al observar su patrón de conducta desconcertante, Pablo sólo podría llegar a la conclusión de que había alguna clase de ley que operaba en la estructura de su personalidad que era completamente opuesta a sus intenciones conscientes y sinceras. La mayoría de nosotros podemos identificarnos con pablo en su problema.

- Un hombre colérico intenta honestamente no volver a perder el control. Después de unos minutos está gritando a su esposa. A veces llega a pegarle. (De paso, el pegar a la esposa está en aumento no sólo en hogares de escasos ingresos, minoritarios, sino también en hogares “respetables” de clase media y alta).
- Una pareja joven se promete con profunda sinceridad amarse, honrarse, y cuidarse mutuamente hasta que la muerte los separe. Pocos años después, yacen en la cama, de espaldas, preguntándose por qué su matrimonio está muerto.
- Después de gritar a sus hijos, una madre se promete no volver a levantarles la voz. El niño se niega tercamente a recoger los

³⁸ Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar. 2002. "Gobierno de Personas. España. Editorial Ariel.

juguete o el otro adolescente contesta con arrogancia; la madre rompe su promesa con un grito ensordecedor.

¿Por qué? ¿Por qué, a pesar de nuestras mejores intenciones, no logramos cumplir nuestras resoluciones sinceras?.....Muchas personas que están tratando honestamente de cambiar experimentan serios problemas de culpabilidad que sólo aumentan sus dificultades en cuanto al propio control. ¿Cuál es la respuesta al problema? ¿Por qué hacemos lo que hacemos aun cuando conscientemente no queremos hacerlo? La respuesta no se expresa tan fácilmente en pocas palabras. Las personas que busquen una respuesta sencilla y apta o una serie de principios autoritarios y rígidos probablemente se sientan desilusionadas con mi opinión; pero no creo que nada que no sea una respuesta bien pensada pueda ser de alguna ayuda. Quiero describir lo que creo es una teoría de la motivación humana consecuente con la visión bíblica del hombre.

Como punto de partida quiero enumerar cinco proposiciones básicas acerca de la motivación. Léanse lentamente y con cuidado. Los conceptos posteriores dependerán del conocimiento de estos principios.

Proposición 1

La motivación depende típicamente de un estado de necesidad o en términos más sencillos, nos vemos motivados a satisfacer nuestras necesidades.

Proposición 2

El término motivación se refiere a la energía o fuerza que da lugar a conductas específicas. Antes de ser conducta específica, la energía motivadora pasa por la mente, y es allí donde toma su dirección. Me siento motivado a satisfacer una necesidad haciendo ciertas cosas que creo en mi mente que cumplirán esa necesidad.

Proposición 3

La conducta motivada va siempre dirigida hacia una meta. Creo que algo satisfará mi necesidad. Ese algo se convierte en mi meta.

Proposición 4

Cuando no se puede alcanzar la meta (o cuando el individuo percibe que no podrá alcanzarla) se produce un estado de desequilibrio (que se siente subjetivamente como ansiedad). La necesidad a la que se le ha negado satisfacción se convierte en fuente de emociones negativas. En términos sencillos, cuando no logro tener lo que creo que necesito para sentirme seguro e importante, me siento inútil. Entonces me siento motivado a evitar que mi necesidad de sentirme valioso siga siendo lastimada mediante la reducción de los sentimientos de insignificancia e inseguridad.

Proposición 5

Toda conducta está motivada. No hay tal cosa como personas sin motivaciones. La pereza, de indecisión, la retracción están a menudo motivadas por el deseo de protegerse de mayores sentimientos de inutilidad. Al analizar una conducta nunca deberíamos decir: “No hay ningún motivo para eso. Carece totalmente de sentido”. Toda conducta tiene sentido. Podrá ser pecaminosa, ineficaz, o extraña, pero tiene sentido. Para poder entender cualquier tipo de conducta, debemos saber qué necesidad la ha motivado, qué ideas tiene la persona sobre qué es lo que satisfará esa necesidad, la meta que su pensamiento ha determinado como ansiada, y su éxito o fracaso en lograr esa meta.

Trataré de aclarar estas proposiciones con ejemplos de cómo pueden explicarse ciertas conductas. Necesito sentirme significativo y me veo motivado a satisfacer de alguna manera esa necesidad (Proposición 1). Un sistema de valores mundano errado me ha enseñado que para ser importante debo tener dinero, lo que me hace dar por sentado que el éxito financiero hacer significativas a las personas (Proposición 2). De ahí que mi meta venga a ser hacer la mayor fortuna que pueda

(Proposición 3). Oigo que el predicador dice que el amor al dinero es la raíz de todos los males; que no puedo servir a Dios y al dinero; que debo buscar primero el reino de Dios y poner la vista en acumular tesoros en el cielo; y que debo renunciar a mi meta de hacerme rico. Como soy cristiano y creo que la Biblia es la Palabra inspirada de Dios, estoy completamente de acuerdo con lo que me dice el predicador. Pero sigo sintiendo un impulso interior que me empuja a hacer dinero. Quiero librarme de ese impulso pero no lo logro. La oración, el arrepentimiento, la dedicación me hacen sentir mejor por un tiempo; pero el deseo de tener dinero sigue firme. Mi verdadero problema no es el amor al dinero, sino una idea equivocada, una suposición adquirida de que el significado personal depende de tener dinero. Hasta que no rechace deliberadamente y conscientemente esa idea, siempre querré tener dinero, no importa cuántas veces confiese a Dios mi pecado de querer tener dinero.

Si logro hacer una fortuna, probablemente me sienta culpable porque sé que mis deseos eran errados, pero es muy probable que en mi interior me sienta bastante bien. Porque he logrado una cierta medida de significación de acuerdo con mi suposición errada pero firme. Si no consigo hacer dinero (Proposición 4), me sentiré inútil. Tal vez renuncie a un puesto lucrativo para dedicarme totalmente al servicio cristiano, pero no experimentaré un sentido de verdadera satisfacción hasta que cambie mis ideas acerca de lo que hace significativa a una persona. Si continúo con mis esfuerzos de ganar dinero pero experimento dificultades financieras, tal vez duplique mis esfuerzos por librarme de ese deseo de dinero que me consume. Pero, una vez más mientras siga creyendo en forma inconsciente que el dinero equivale a significación personal, nunca dejaré de ansiar dinero porque siempre estaré motivado a satisfacer mis necesidades (Proposición 1). Pablo dice que la transformación depende de la renovación de nuestra mente. En otras palabras, nuestra energía motivadora puede canalizarse en diferente dirección si cambiamos nuestras ideas acerca de lo que puede

satisfacer nuestras necesidades. Mis esfuerzos por cambiar deberán enfocarse no en mi conducta sino más bien en mis ideas equivocadas.

Si no alcanzo mi meta de tener dinero y no cambio mis ideas, tal vez recurra a estrategias inmorales para lograr dinero. Sabré que estoy haciendo mal, y me odiaré a mí mismo por comportarme en forma pecaminosa, pero de todos modos lo seguiré haciendo. La motivación para satisfacer necesidades personales es tremendamente fuerte. Tal vez cultive una conciencia cauterizada para darme una cierto sentido de tranquilidad, o tal vez recurra a crear una serie de maniobras destinadas a proteger un sentido lastimado del valor (Proposición 4). Tal vez sufra fatigas psicosomáticas, mareos o dolores de cabeza; o problemas psicológicos como depresión, ataques de ansiedad, o insomnio. Estos problemas tendrán una función útil en cuando a amortiguar el sufrimiento de sentirme inútil. Puedo consolarme creyendo que si no fuera por este desgraciado problema tendría muchas posibilidades de lograr el éxito. De esa manera mi valor se ve salvaguardado frente al fracaso financiero. Aunque los síntomas que presente no sean tal vez fabricados conscientemente ni deliberadamente intencionados para cumplir una función psicológica útil, son sin embargo, efectivos en cuanto a evitar el mayor sufrimiento posible: el tener que admitir conscientemente que carezco de valor (Proposición 5). Hasta que llegue a ese punto, cualquier idea suicida que tenga será básicamente una maniobra, destinada a proteger de alguna manera mi sentido de valía personal. Cuando ya no pueda evitar el admitir mi sentido de inutilidad, el suicidio se convierte en mi mente en una alternativa racional. (Debo mencionar que cualquiera de las dos dinámicas de suicidio pueden resultar en un suicidio efectivo).

Reconsideremos estas ideas sobre motivación desde una perspectiva un tanto diferente. La clásica jerarquía de necesidades de Abraham Maslow sugiere que los seres humanos tienen cinco necesidades básicas. La más baja en la jerarquía tiene que ser satisfecha antes de que la persona se vea motivada a satisfacer la segunda necesidad, y así siguiendo con la jerarquía.

Las cinco necesidades en la lista de Maslow, comenzando con la más baja o básica, son:

1. *Físicas* (alimento, agua, etc., elementos necesarios para mantener la vida física).
2. *Seguridad* (Maslow se refiere a seguridad física: cierta confianza razonable en que las necesidades físicas se podrán satisfacer más adelante).
3. *Amor* (lo que yo llamaría seguridad).
4. *Propósito* (lo que llamaría significación)
5. *Auto-realización* (la expresión de las más altas cualidades de humanidad: el desarrollo de mí mismo como una persona plena, creativa, auténtica).

La característica esencia de la teoría de Maslow es que las personas no se ven motivadas a satisfacer las necesidades “superiores” hasta que las “inferiores” o más básicas sean satisfechas. Si en este momento no tengo comida, estaré menos preocupado por el almuerzo de mañana que por el de hoy. Si estoy profundamente preocupado por la posibilidad de morir de hambre mañana, no tendré interés en asistir a una conferencia sobre “El sentido de la vida”. La lista de Maslow también sugiere (y yo tiendo a estar de acuerdo) que la seguridad, o el amor, es una necesidad más básica que la de significación. Sin embargo, se requiere que ambas sean satisfechas antes de que me vea motivado a expresar verdaderamente quién soy, sencillamente porque hasta que no disfrute la seguridad y significación no me sentiré realmente alguien.

Como Dios es un ser infinito y personal, se desprende que el hombre hecho a su imagen es un ser finito y personal. Como ser finito, depende de recursos externos para satisfacer sus necesidades: es un ser contingente. Sus necesidades como criatura física finita corresponden a las dos primeras necesidades de Maslow: necesidades físicas de hoy y confianza en que las de mañana también serán satisfechas. La tercera y cuarta necesidad de Maslow (amor y propósito) corresponden a lo que

yo llamo necesidades personales del hombre: seguridad y significación. La auto realización, la necesidad última y superior en el sistema de Maslow, se aproxima al concepto bíblico de llegar a la madurez en Cristo, desarrollando nosotros mismos aquellos atributos que caracterizan al Señor y luego expresando nuestra valía dada por Dios al adorarle libremente y al servir a otros mediante el ejercicio de nuestros dones espirituales.

Observemos que las cuatro primeras necesidades son esencialmente egoístas. Implican un tomar para sí, más bien que un dar hacia afuera. Necesito tomar de los recursos externos para satisfacer mis necesidades físicas y para experimentar amor y propósito. La motivación para satisfacer cualquiera de estas cuatro necesidades se podría llamar entonces “motivación por déficit”, un deseo incitado por una sensación de carencia destinado a suplir esa necesidad. Sólo la última la necesidad de auto realización, permite una motivación desinteresada centrada en otros, en dar más que en recibir. Es interesante observar que Adler midió la salud mental en términos del grado de lo que él llamo “interés social”, una preocupación activa por las necesidades de otros. En una vena similar, un presidente de la American Psychological Association (Asociación Psicológica Norteamericana) cuestionó un modelo de salud mental que proclama la auto-gratificación. Señaló que nuestro acento en el individualismo ha fomentado la suposición de que el estar libre de conflictos depende de conseguir todo lo que queramos, en el momento en que lo queramos. En su discurso en una importante convención psicológica sugirió que tal vez el elemento esencial en la adaptación humana no es lo que conseguimos sino más bien lo que damos: una preocupación por el bien social, que se observaría en una adherencia responsable y abnegada a las pautas morales. Esta idea parece consecuente con la enseñanza de Cristo de que el que quiera salvar su vida debe perderla.>>³⁹

³⁹ Larry Crabb Jr. 2012. “El arte de aconsejar Bíblicamente”. USA. Zondervan Publishing House.