

## **Manuel Alcázar García**

*PAD Escuela de Dirección  
Perú*

*Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones,  
Máster en Economía y Dirección de Empresas, Licenciado en Filosofía y Letras.  
Es coach, conferencista, consultor y autor de diversas publicaciones.*

*También es catedrático en PAD Escuela de Dirección y miembro del Comité de Dirección de la Escuela. Además de enseñar en los diversos programas regulares, ha dictado sesiones de programas dentro de las empresas, a escala de alta dirección, para una larga lista de organizaciones tales como: Yanacocha, Pluspetrol, Cancillería del Perú, Poder Judicial, Ejército del Perú, Banco Continental, Mibanco, Telefónica Multimedia, Banco Santander, JJCamet, Prima AFP, Telefónica del Perú, entre otras.*

*Ha participado como profesor visitante en varias escuelas de la región: IDE Business School (Ecuador), Universidad Agraria La Molina, Pontificia Universidad Católica, Universidad Nacional de Ingeniería (Perú) y Universidad Champagnat (Argentina).*

*Es miembro del Foro Internacional de Dirección de Personas y Recursos Humanos con participación de profesores de las más prestigiosas escuelas de negocios de México, España, Uruguay, Ecuador, Colombia y Perú.*

## Dirección: motivaciones, motivos, vínculos, oportunismos

El profesor Juan Manuel Pérez López elaboró un modelo que facilita comprender mejor los aprendizajes y algunos fenómenos organizacionales<sup>1</sup>. Presento una panorámica y algunas aplicaciones.

### Dos asuntos distintos: motivación y motivos

El motivo es lo que se quiere lograr cuando se actúa. Puede ser alguna de las consecuencias de actuar: algo le pasa a otras personas (mT); lo que uno aprende (mI); y lo que uno recibe. Mientras que la motivación es el impulso a perseguir esos motivos (mE). La motivación es el impulso a actuar por uno u otro motivo.

Cuando ha de corregir a un subordinado, un directivo puede sentir, a partir de experiencias anteriores, un impulso o motivación espontánea a postergarlo, pues no quiere llevarse un mal rato (mE), ni tampoco hacérselo pasar a otra persona (mT). Pero puede pensarlo más y, movido por un impulso o motivación racional, ayudar a esa persona (mT).

Un buen líder piensa para diagnosticar cuál puede haber sido la causa y, en consecuencia, actuar inteligentemente buscando el momento adecuado, mientras que un jefe mediocre no logra controlar su motivación

espontánea y actúa sancionando, de manera destemplada o inoportuna, o tal vez lo contrario, y posterga innecesariamente el asunto, sin ayudar a su subalterno.

Los siguientes ejemplos ilustran la diferencia con acciones que se realizan con dichas actitudes:

1. Motivación racional por motivos intrínsecos (mRxmI): asistir a un programa de perfeccionamiento para mejorar competencias directivas. Hacer un experimento para ver cómo funciona algo. Estudiar.
2. Motivación espontánea por m trascendentes (mExmT): no dar *feedback*, por no incomodarle. Dar más atención a un colaborador que me cae bien. Acudir a ayudar a quien se ha caído. Poner atención.
3. Motivación espontánea por m extrínsecos (mExmE): impulso a beber agua cuando siento sed. La procrastinación: postergar comunicar unas malas noticias al jefe; evitar a un cliente que viene a quejarse.
4. Motivación racional por m extrínsecos (mRxmE): postergar una inversión en capacitación, para que no afecte al propio bono del año. Abdicar un asunto espinoso en quienes prometen arreglarlo sin querer saber más detalles. Un vendedor que realiza una visita en frío a un posible cliente difícil.
5. La mayor calidad motivacional reside en el grado que el directivo tenga de motivación racional por m trascendentes: (mRxmT). Permite, por ejemplo, ante una situación difícil para la compañía, negociar para reducir sueldos a los que más ganan y sin despedir gente mantener sueldo a los que menos ganan. Ingeniárselas y evitar ser presa de un intento de soborno. Reconvenir con tacto a un cliente que se propasa con un empleado. Delegar para facilitar aprendizaje de un colaborador. Esforzarse en pensar antes de dar una opinión delicada a un colega. Buscar sustituto con rapidez para poder deshacerse de un gerente que abusa de la gente, a pesar de que es el mejor vendedor. Requiere racionalidad -para diagnosticar mejor, generar alternativas...- y de fuerza o virtualidad para actuar.

Sin embargo, esto no se trata de un punto de partida, pues no somos perfectos. Se adquiere con el aprendizaje positivo que se adquiere tomando buenas decisiones y, por el contrario, se va perdiendo al incurrir en aprendizaje negativo con decisiones inconsistentes<sup>2</sup>. Podemos

mejorar, lo que significa que tomaríamos distintas decisiones si ya hubiéramos mejorado. Por tanto, un criterio elemental al decidir es el aprendizaje, tanto organizacional como personal.

### Oportunismo y lealtad: distinguir entre motivos y vínculos con la organización

Hay tres tipos de vínculos con la organización según lo que uno espera lograr:

**V1:** por el aprendizaje esperado (mI);

**V2:** por el aporte que pretende dar (mT); y,

**V3:** por lo que se espera extraer: dinero, prestigio, versus tiempo o esfuerzo, comodidades...

Me interesa ahora poner de relieve que este vínculo V3 puede deberse a diversos motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Pensemos en un obrero. ¿Por qué razón trabaja?, ¿por dinero?, ¿de qué motivo se trata? Probablemente trascendente, pues busca sacar adelante a su familia, aunque quizás el dinero predomine en su vínculo con la empresa. Se equivocaría quien le confunda con un mercenario sin escrúpulos, a quien solo le importa lo que se lleva.

Imaginemos a un empresario, propietario de varias compañías. ¿Está identificado con ellas? Tal vez no igual con todas. Puede ser que el vínculo con alguna sea debido a motivos intrínsecos: por lo que aprende o porque le gusta ese negocio sin más (V1); y con otra por lo que extrae (V3): dividendos, liquidez, poder de negociación, escudo fiscal, etc. ¿Significa que no está identificado con esta? Pudiera ser que poco. Puede que esté mucho más identificado con otra de sus empresas, en cuya continuidad a futuro tiene más interés y se sirve de unas como medio para otras.

El mínimo de identificación es la justicia; algo exigible a todos: directivos, empleados, etc. El dueño puede no estar identificado; pero también debe él –al menos– ser justo con los empleados, proveedores, clientes, otros socios. De modo que el rol no equivale bi-unívocamente a un tipo de motivo o vínculo con la organización. Tampoco lo que de ella se obtiene equivale a un motivo concreto.

Desde luego, la competitividad de la empresa es función del grado de identificación (V2) de sus miembros<sup>3</sup>. Para la organización es rentable la lealtad. El riesgo de oportunismo, por el contrario, es inversamente proporcional al grado de mRxmT de las personas –sea dueño o director–: puede entonces no importarle lo que le ocurra a la empresa –clientes, empleados, socios...–, salvo en la medida que a él le afecte, y prioriza sus motivos extrínsecos y/o intrínsecos. Algo similar ocurre cuando es la motivación espontánea la que hace que predominen los motivos trascendentes.

Incrementar los controles, aumenta desde luego los costos, pero pudiera reducir el riesgo moral. A la vez, los controles son establecidos por unos controladores. Siempre flota en el aire la antigua cuestión romana: ¿Quién vigila a los vigilantes? Si estos, no autocontrolan su motivación, se trata de sembrar mRxmT, pues aun en el caso de que el vínculo predominante –del directivo, socio...– con la empresa sea V3, lo hará siempre evitando la injusticia con los derechos legítimos de los demás: clientes, empleados, accionistas...

### El valor económico para el accionista puede ser un motivo trascendente del directivo

Existe cierta polémica sobre si el criterio de decisión directiva ha de ser maximizar el valor económico para el accionista o si hay además otros criterios, que si el corto o largo plazos, que si la responsabilidad social o la necesidad del gobierno corporativo, etc.

Un directivo, en función de su rol, tomaría decisiones directivas: aquellas que intentan el logro de los fines de la organización: eficacia, atractividad y unidad<sup>4</sup>. Pero toda decisión directiva es a la vez decisión personal. De modo que, como vimos antes, lo que aporta la empresa es para el directivo un posible motivo trascendente. Una cosa es la rentabilidad y el futuro de la empresa y otra cosa son los variados impactos de la decisión sobre el directivo –o dueño como hemos visto– que la toma. Puede decirse por tanto, que el valor para el accionista, puede ser motivo trascendente –no necesariamente extrínseco– del directivo, y tanto más cuanto pueda haber desalineamientos en el sistema de recompensas.

Examinemos afirmaciones como las siguientes: “La satisfacción del usuario no es un fin en sí mismo, sino un medio al servicio de la

rentabilidad” o “El deber principal de los directivos y de las juntas directivas es para con los accionistas de la empresa: los intereses de otros *stakeholders* son relevantes como una derivación del deber hacia los accionistas”.

¿Se trata de afirmaciones que constatan un hecho o que formulan una recomendación o un deber ser? ¿Se está entonces predicando a los directivos que deben actuar por motivos trascendentes hacia los accionistas?

O si se permite una broma, ¿se trata de una afirmación de marketing realizada por directivos a sus clientes directos, es decir, a quienes les contratan, los propietarios: miren ustedes, no se preocupen, que nosotros vamos a sacrificarnos para que ustedes ganen mucho más dinero del que ganan? ¿Se refiere a que ese debe ser el fin de una decisión directiva o el fin de una decisión personal que toma un directivo, el único fin? Y ¿valor en qué plazo, en un semestre, en un lustro...?

Quizás puede verse que este tipo de declaraciones sobre la presunta finalidad o deber ser son frases sin acabar –diría Pérez López– que pueden querer decir casi cualquier cosa, y carecen de eficacia operativa.

Sin ánimo de abundar en exceso en la cuestión ahora, aquí queremos proponer a la consideración del lector que el objetivo de maximizar el valor económico para el accionista es –al margen de otras consideraciones buenas o malas– un motivo trascendente para el directivo<sup>5</sup>. Que, por tanto, predicar eso como el fin de la organización es predicar a los directivos que se preocupen por el impacto de sus decisiones sobre otras personas –los accionistas–. No parece malo que los directivos se preocupen por el impacto de lo que hacen sobre otros: eso son los motivos trascendentes de que hemos hablado. Aunque caben dudas sobre si de hecho es a veces así cómo actúan<sup>6</sup>.

Sea como sea, aquí proponemos lo siguiente: un directivo que actúa con motivación racional por motivos trascendentes, buscará –dentro de las posibilidades que le permita el entorno– aportar a que las organizaciones por él gobernadas mejoren, a la vez que en eficacia, también en atractividad y en unidad. Es decir, tratará de tomar buenas decisiones directivas, porque eso es tomar buenas decisiones personales. Una decisión directiva será buena cuando contribuya positivamente a esas tres dimensiones de la empresa. Y una buena decisión personal significa tener en cuenta el impacto de las propias decisiones sobre los demás: al

menos, evitar inconsistencias. Con ello se juega su calidad motivacional y su felicidad en definitiva.

Entre los afectados por las decisiones de un directivo se halla la propia familia, la empresa o empresas dirigidas, los clientes, proveedores, otras organizaciones en las que participa, etc. Por tanto, el directivo en lo que esté en sus manos evitará daños a algunas de las organizaciones por él dirigidas. En caso de conflicto intermotivacional, por motivos trascendentes, entre el impacto sobre una organización –empresa A o familia– y otras organizaciones –organización o empresa B–, deberá tratar de buscar alguna otra alternativa, y/o priorizar la salvaguarda de aquella organización con la que su vínculo es más importante –muchas veces se tratará de su familia–. A veces el cuidado hacia una organización no permite el cuidado hacia otra, y hay que elegir. El mínimo será siempre evitar la injusticia hacia alguno de los involucrados.

La mayoría de las veces que se hacen recomendaciones sobre cómo se debería conducir una empresa u organización del tipo que sea, suele haber, me parece, un implícito: que quien decide está efectivamente buscando el bien de esa organización, es decir, que el decisor está actuando con motivación racional por motivos trascendentes e identificado con esa organización. Eso ocurre, me parece, incluso cuando se formulan afirmaciones como: que la gente es egoísta, que así es de hecho, y que hay que ser realistas y tenerlo en cuenta a la hora de buscar, de esto se trataría, maximizar el valor para el accionista. Se supone que quien ha de tener eso en cuenta al buscar maximizar el valor para el accionista es el directivo: ese supuesto supone a su vez que ese directivo actuará con ese motivo. Muchos libros parecieran están escritos desde ese supuesto, muchas clases tal vez se dan así, y pocas veces se pone sobre el tapete de manera explícita.

### Algunas propuestas para incorporarse en una teoría de empresa realista

Una persona ordinariamente participa en una pluralidad de organizaciones: en unas como dueño –mayoritario, minoritario–, directivo –con o sin acciones–, cliente, en otras como productor, en otras como hijo, como amigo, y un largo etcétera que recoge la gran riqueza de vínculos que una persona puede tener con otros, formando una gran variedad

de organizaciones, como observaba el empresario estadounidense Chester Barnard.

Una organización es un medio no un fin. Puede ser gestionada como medio para otras organizaciones y ser subordinada a otros fines ajenos a la misma organización. Una organización no tiene por qué ser eterna. Es propio de grandes gobernantes saber discernir hasta dónde pelear por la continuidad o cuándo eliminar una determinada organización. Por eso, un empresario, propietario de varias empresas, puede perfectamente subordinar unas a otras y hasta pudiera preocuparle poco el futuro de alguna de ellas.

Como ya hemos señalado, no es lo mismo el vínculo de una persona con una organización –por lo que saca de ella (V3), por lo que aprende en ella (V1), o por lo que aporta a ella (V2)–, que los motivos por los que esa persona actúa –extrínsecos, intrínsecos y trascendentes–, que los fines de esa organización –eficacia, atractividad, unidad–.

Una persona puede, actuando con perfecta motivación racional por motivos trascendentes, priorizar, en caso de conflicto, lo que aporta y lo que recibe de las diversas organizaciones en las que participa, siempre que evite actuar inconsistentemente. Es decir, puede trabajar en una empresa tratando de aumentar la cantidad de dinero que obtiene de ella, siempre con justicia –ante colegas, clientes, accionistas, etc.–, porque desea aportar más –también en términos tal vez de dinero, además de tiempo, por ejemplo– a otra organización en la que también participa: por ejemplo, su familia, otras empresas donde desea invertir, etc.

Estas distinciones entre motivos, vínculos, decisiones directivas y decisiones personales, fines personales y fines de la organización, permite entender mejor la cartera de negocios o *holding* de empresas familiares, por ejemplo. Un empresario puede estar participando en diversas organizaciones, además quizás de su familia, y puede a la vez dar preferencia, por ejemplo, a unas empresas sobre otras. Mantiene alguna, por ejemplo, mientras le genere una cantidad de caja que necesita para fortalecer o consolidar otro de negocios que maneja. Mantiene otra para tener presencia en determinado sector, o para asegurarse el aprovisionamiento de una materia prima, o para lograr mayor poder de negociación con proveedores o por mil razones.

Es decir, una persona no tiene por qué estar identificada de la misma manera con las diversas organizaciones de las que eventualmente sea participe. Reitero una vez más que si actúa con motivación racional por motivos trascendentes dicha persona sí evitará es que su vínculo con las organizaciones de las que forme parte caiga por debajo del mínimo: la justicia.

Se den o no conflictos entre las personas y las organizaciones, el decisor siempre es personal. Si libremente quiere actuar bien, tratará de vencer su motivación espontánea y aplicará en primer lugar el raciocinio para diagnosticar y buscar alternativas factibles que al menos no sean inconsistentes. Al respecto, quizás ayude el siguiente cuadro desglosado de criterios de evaluación de alternativas.

### Algunas aplicaciones al decidir

El siguiente cuadro desglosa los impactos posibles para el directivo para varias alternativas entre las que puede elegir (A, B, ... X), asignándolos a los posibles motivos de este para elegirlos.

Puede, tal vez, ayudar a no confundirse entre ambas decisiones directivas y personales, a no fusionar motivos y vínculos y a entender lo que hemos querido transmitir. Ponemos en el decisor como persona el centro de análisis. Ya hemos visto que la organización es algo externo al decisor, aun sea dueño, por lo que los asignamos los impactos sobre la organización motivos trascendentes.

Supongamos, por ejemplo, que el decisor enfrenta dos alternativas: A, cuyo VAN es 500, y B, con un VAN de 300. Según esos típicos criterios teóricos, se diría que hay que elegir la A pues su valor económico es mayor. De acuerdo. Pero, ¿eso es todo? ¿Cómo influye el sistema de recompensas? ¿Qué pasa si con la alternativa A le correspondiera un bono de 10, mientras con la B uno de 25. ¿Cuál sería ahora la pregunta en el aula de una Business School? ¿Qué decisión tomamos en general -pregunta formulada en primera persona del plural-? o, ¿cuál creen que un CEO tomará? y ¿cuál debería tomar? Y, ¿por qué? ¿Qué criterio debe primar y por qué?

**Esbozo de un posible ejercicio de evaluación de alternativas  
por parte de un empresario o directivo**

Motivos del directivo (decisor)	Posibles elementos	Posibles alternativas factibles			
		A	B	[...]	X
	VAN empresa A	500	300		
<b>Extrínsecos</b> del directivo	Su bolsillo personal, prestigio, comodidad, ...				
<b>Intrínsecos</b>	Reto, atractivo del proyecto para él...				
<b>Trascendentes</b> (familia del directivo decisor), “eficacia”, atractividad, unidad	Dinero que lleva a su casa. Tiempo libre -cantidad y calidad para atender a su familia-...	Aquí iría en la columna de cada alternativa (A, B, ... X), la evaluación de esa alternativa de acción, según los criterios de las filas			
<b>Trascendentes (empresa #A)</b> (empresa dirigida por el directivo decisor) “eficacia”, atractividad, unidad	Cuenta de resultados, ROE, valor para accionistas, valor para los clientes, empleados, etc. Justicia. Aprendizajes				
<b>Trascendentes (empresa #N)</b> (otras organizaciones afectadas por la decisión del directivo decisor). Ídem	Ídem				

Hay objeciones. Alguien pudiera decir: “Hay que alinear el sistema de incentivos con la estrategia”, pero, ¿quién tendría la información para poder concluir eso y, a la vez, ponerle remedio: el accionista mayoritario? ¿Qué modificación del sistema podría solucionar el conflicto?, etc... Además, modificar el sistema de recompensas<sup>7</sup>, en todo caso, sería después, no cuando el directivo ha de decidir. Sería un problema muy diferente. Y, además, ¿con qué motivo modificará el sistema, quien tome tal decisión? ¿Con qué motivación y con qué tipo de vínculo con la empresa?

Si el CEO decide optar por la A dirán que sí está actuando en favor del accionista, pero ¿en favor suyo? Si opta por la B ¿está actuando por motivos extrínsecos?, ¿es peor para la empresa? Se trata de un examen parcial. Veamos más, ¿qué pasa si resulta que la alternativa B es mejor según la unidad, mientras que la alternativa A es injusta, una estafa a clientes, un atropello a accionistas minoritarios por ejemplo? Entonces la B, sería mejor decisión directiva: pero esto solo se detecta si quien evalúa lo hace con criterios de evaluación más completos –que incluyen la unidad, además de la eficacia–.

Aun puede mirarse más y ¿si resulta que el bono lo destina a otras organizaciones –por ejemplo su familia– que merecen más la pena? ¿Acaso estaría actuando por motivos extrínsecos? La casuística puede llevarse al infinito. Lo que pretendemos es mostrar la conveniencia de evaluar de modo completo las decisiones, e ilustrar una posible manera de hacerlo. Hay que ver las decisiones directivas como decisiones personales y evaluar por tanto la eficacia, pero también la eficiencia y, en primer lugar, la consistencia; es decir, examinando todos los impactos reales relevantes. Hacerlo así significa incluir, como parte del análisis de la consistencia: el impacto sobre la organización, lo cual significa a su vez la evaluación de la alternativa según su impacto en la eficacia, atraktividad y unidad de la organizaciones afectadas.

La propuesta de Pérez López, facilita una mejor comprensión de fenómenos cotidianos en las empresas<sup>8</sup>, proporciona un enriquecimiento de criterios y permite formulación más completa, siempre que se aterrice el análisis en la realidad de las personas de carne y hueso, más allá de decisiones desde fuera del terreno de juego, o análisis en tercera persona.

El autor de esta investigación intenta en sus clases proponer a los directivos este tipo de evaluaciones que varían según la posición concreta del decisor: no es lo mismo si se trata del presidente que del director general o un director funcional y distinguir los criterios directivos –eficacia, saber y unidad–, sin confundirlos con los criterios de una decisión personal. Esto introduce un gran realismo en la discusión. Al día de hoy creo que el esfuerzo merece la pena, al menos, para seguir estudiando su eficacia al enseñar realismo en la decisión.

## Notas

<sup>1</sup> Pérez López, J.A. 1991: *Teoría de la acción humana*. Y de 1992: *Fundamentos de la dirección de empresas*. Algunos antecedentes en J. I. Vélaz. 1996: *Motivos y motivación*.

<sup>2</sup> La inconsistencia busca satisfacer motivos extrínsecos y/o intrínsecos, contra los trascendentes; contrariando la motivación racional. Ver más detalles en Ferreiro, P. y M. Alcázar. 2002: *Gobierno de personas en la empresa*. Sobre el aprendizaje organizacional ver también Alcázar, M. 2010: *Las decisiones directivas*. Tesis doctoral. Universidad de Navarra.

<sup>3</sup> El detalle de estas variables en los capítulos 2 y 5 de Ferreiro, P. y M. Alcázar, 2002: *op. cit.* Y un mayor desglose en *Introducción al octógono* (2005), Instituto Empresa y Humanismo.

<sup>4</sup> Pérez López, J. A. 1993: *op. cit.*, p. 308. Eficacia viene a ser la salud económica, atraktividad o saber distintivo el grado en que puede satisfacer vínculo V1, y unidad el grado de identificación. Ver Ferreiro & Alcázar, *ibidem*.

<sup>5</sup> También debería mostrársele a los accionistas el valor que la empresa aporta a los productores, clientes, etc.

<sup>6</sup> En el transcurso de la década de 1990, el salario de los altos ejecutivos aumentó en un 570 por ciento, mientras que los beneficios de las empresas aumentaron en un 114 por ciento y el sueldo medio de un trabajador en un 37 por ciento (Anderson, 2001). En 1999, cuando los retornos medios de la inversión del accionista cayeron un 3,9 por ciento, la compensación directa del director general aumentó otro 10,8 por ciento» Mintzberg, H. 2005 [2004]: *op. cit.*, p. 176.

<sup>7</sup> Sistemas de recompensa variables con frecuencia agravan el conflicto interno del directivo, aumentando su costo de oportunidad para actuar de modo consistente. Ahí tal vez está el origen de algunos penosos escándalos. La calidad motivacional mejora –o se deteriora– según se decida bien o mal en ese tipo de conflictos intermotivacionales.

<sup>8</sup> Excede la extensión de este trabajo indicar una mayor precisión sobre el aprendizaje negativo, el modo de evitarlo, y de sembrar la motivación racional por motivos trascendentes –se trata del ejercicio de un liderazgo genuino según Pérez López–, así como la relación entre las variables de estado de la organización. Pueden verse las obras citadas entre otras.