

# Pérdida de valores administrativos, sus causas

*José Carmelo Álvarez\**

Al hablar de rescate de valores, una gran mayoría de personas se forman la idea de que los “valores” son como algunas cosas sólidas y que esas cosas se fueron en un abismo cuyo fondo no se alcanza a ver desde arriba y que todas esas cosas se perdieron porque es imposible salvarlas y que quien pretende entrar en ese precipicio arriesga su propia vida; así vienen siendo exactamente los valores que se pierden dentro de la sociedad cuando hombres y mujeres no nos apartamos de ese abismo y caemos dentro de él llevándonos por delante los valores morales, espirituales y cívicos, todos ellos indispensables para convivir en sociedad disfrutando de todo lo positivo que ésta y Dios nos depara, con apoyo en nuestra religión y nuestra experiencia para gozar del verdadero amor a la patria.

Si hablamos de moral, civismo y religión, estamos incluyendo en ellos un cúmulo de valores que conforman la sombra protectora bajo la cual nos vio nacer nuestra querida Patria y bajo estos principios es que deben mantenerse y multiplicarse nuestras más profundas convicciones humanísticas.

El hombre y la mujer, por su origen, están llamados a ser realizados por sus valores; si no lo hacen, pierden dignidad y se corrompen.

Es nuestro deber mantener en constante renovación nuestros recursos espirituales, culturales y cívicos para convertirnos en los mejores defensores de estos principios de nuestra Patria para que en ella impere la paz, la libertad, la justicia y la dignidad humana.

Si nos propusiéramos hacer un recuento de valores para fomentar una campaña religiosa, nos basaríamos con acierto casi total recuperando valores religiosos perdidos por los seres humanos, pero permanentes en la ley de Moisés.

Creo que si la humanidad estuviera anuente a cumplir con los “Diez Mandamientos de la Ley de Dios”, iríamos derecho al cielo sin hacer escalas. Si se diera el diálogo de superación familiar entre padres e hijos, se eliminarían o no aparecerían vicios en la familia; si queremos que los grupos sociales tengan una mayor fuerza de integración, deben fomentarse la honestidad, la disciplina y la responsabilidad, como elementos integrales del ser humano; debemos fomentar el sentido de conciencia social en la distribución del ingreso, y fomentar la producción y el desarrollo por medio de la formación y la capacitación.

Decía que si lleváramos a la práctica el decálogo que Dios entregó a Moisés nos iríamos derecho al cielo; también es cierto que si algunos empresarios, gerentes y administradores cumplieran fielmente con los principios administrativos clásicos no habría corrupción en la empresa y ésta crecería como una verdolaga en terreno abonado.

## **I. Pérdida de valores vrs. Corrupción administrativa**

A manera de símil, los principios clásicos de la administración son algo así como las “cámaras de refrigeración y el aire acondicionado” de la empresa, que no permiten que se contamine el ambiente, ni las personas que son el recurso más preciado y que conforman los grupos a cargo de actividades específicas que hacen cumplir la misión de la empresa.

Cada principio administrativo contiene el anticuerpo necesario que impide que el

\* Licenciado en relaciones Laborales. Maestrescuela Colegio Leonardo Da Vinci. Administrador Hospital San Juan de Dios 88 – 87. Asesor Administrativo Gerencia Operaciones CCSS

germen de la corrupción dañe a ese organismo tan importante que satisface necesidades sociales.

El gerente es el médico previsor en la empresa, es quien debe vacunar su población para evitar que emerja ese flagelo mortal llamado "corrupción administrativa" que disminuye o elimina los valores florales, religiosos o espirituales dentro de la organización.

La corrupción administrativa puede aparecer en el momento mismo del nacimiento de la empresa y puede crecer con ella, y manifestarse a corto, mediano o largo plazo, tanto en la empresa pública como en la privada.

La cultura organizacional de la empresa, es el termómetro que indica el grado de temperatura por medio del cual se determinan los síntomas del grado de corrupción que podría estar deteriorando la empresa y que se muestra así:

1- La jefatura por sus actos, demuestra no conocer el personal bajo su jurisdicción y manifiesta, por tanto, incompetencia para aplicar la forma de cómo eliminar a los incapaces.

2- El jefe desconoce los convenios existentes entre los subalternos y la organización, además no da buen ejemplo a los subordinados.

3- No se realiza una supervisión objetiva al personal, situación que atenta contra las metas de la empresa y las de sus empleados.

4- La jefatura no se interesa en realizar reuniones periódicas con su personal, afectando de esta manera las relaciones empresariales.

5- La falta de confianza del jefe hacia el personal subalterno se refleja en la centralización del poder, de ahí que surge la crítica de creer en la frase que dice que el poder corrompe y que el poder absoluto (centralizado) corrompe absolutamente.

6- Se nota la falta de interés por fomentar la actividad, la iniciativa y el desempeño en el personal de la empresa.

Síntomas como los señalados dan base para pensar y decir que las leyes y las instituciones son generalmente adecuadas y que los únicos que podemos fallar somos los hombres y mujeres representantes de la ley y las empresas.

Si la autoridad es el derecho de mandar y el poder de saber hacerse obedecer, ¿por qué razón en algunas empresas, y muy especialmente en la empresa pública, hay falta de disciplina y existe desobediencia?

Para ser un buen jefe, la autoridad personal debe ponerse al servicio de la autoridad estatutaria, pues no se concibe la existencia de un jefe con autoridad estatutaria y sin autoridad personal; el jefe debe saber que allí donde se ejerce autoridad formal, se encuentra implícita la responsabilidad.

La falta de aplicar la autoridad estatutaria, la ausencia de autoridad personal y el desconocimiento de la responsabilidad, son elementos que fortalecen y difunden la corrupción.

Si una jefatura por medio de la autoevaluación del desempeño denota que es débil en su salud y vigor físico, que carece de inteligencia y vigor intelectual, que sus cualidades morales tales como voluntad reflexiva, firmeza y perseverancia y que su actividad, energía, audacia y su valor para afrontar sus responsabilidades, su sentimiento del deber y su preocupación por el interés general ya no son parte de su persona, es aconsejable, por no decir imperativo, retirarse de la empresa para no dañarla.

También si en su autoevaluación del desempeño sólo se encuentra ausencia de una sólida cultura general y falta de capacidad administrativa, es recomendable que se aleje de la empresa y no dé base a que estos flagelos engendren el virus de la corrupción.

## **II La Indisciplina genera corrupción**

Sin lugar a dudas la indisciplina es un tipo de enfermedad social que tiene la capacidad de colapsar nuestras empresas, especialmente cuando los individuos que las administran se someten a las prebendas y a los beneficios económicos indebidos, inmorales e ilegales; con esto se pierde la dignidad y el decoro y fácilmente se cae en la corrupción.

El marco disciplinario que conforma nuestra legislación empresarial y estatal está eslabonado con leyes y decretos, reglamentos, instructivos y manuales, que jurídicamente convergen con las verdades que encierran los principios administrativos, sin embargo éstos son ignorados por una considerable cantidad de gerentes y administradores. Ejemplo que se hace extensivo en algunos casos a gran parte de sus subalternos. Esta actitud negativa genera falta de confianza y fe en nuestra justicia y corroe muy especialmente a los funcionarios públicos y hace que la autoridad degenera en abusos.

La violación a la unidad de mando crea desconfianza e irrespeto del subordinado y ésta actitud activa el desacato, y el desacato sin corrección, da base al abuso de confianza, y el abuso de confianza arrastra a algunas personas hasta las acciones ilícitas. Es indispensable siempre mantener presente que si se viola la

unidad de mando, la autoridad sufre menoscabo, la disciplina queda comprometida. El orden alterado y la estabilidad amenazada; es decir, el campo está preparado para dar inicio a cualquier acción negativa de la empresa y empiezan a asomarse a la ventana actitudes donde se exhiben algunas irregularidades como las siguientes: la incomodidad, la irritación y el odio. La lucha por el poder que genera la dualidad de mando y más donde hay intereses creados hace aparecer el odio, es en este momento cuando debe el individuo subordinar el interés particular en pro del interés general y establecer su acción positiva en la unidad de dirección, es decir, debe ser la acción de un solo jefe para un solo programa y para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo común de la empresa.

La creciente corrupción que afecta al país hace su aparición en diferentes niveles de autoridad que van en algunos casos de los niveles de base hasta los niveles superiores.

Por eso cada jefe, con el fin de combatir este flagelo social, debe centrarse en el interés general empresarial y nacional y relegar de inmediato el interés particular que generalmente los hace incurrir en actos ilícitos. Recordemos que este principio nos indica que, en la empresa, el interés de una persona o de un grupo de personas no debe prevalecer contra el interés de la empresa, así como el interés del Estado, debe anteponerse al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos. Si este principio se aplicara, se eliminarían muchos actos de corrupción, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las flaquezas y toda la gama de pasiones humanas tiende a hacer que se pierda de vista el interés general en provecho del interés colectivo.

Este principio expuesto antes, es básico y es indispensable que su positiva aplicación sea vivo ejemplo de las jefaturas ante los subalternos que tan sensiblemente son afectados por éstas.

Cuando un subordinado se entera de que su jefe abusa de la autoridad de su puesto, éste lo imita y si el jefe quiere amonestarlo, es amenazado por su subalterno con denunciarlo por sus abusos; con ello se ataca el principio de autoridad.

Si algunas jefaturas en vez de cometer abusos se guiaran por el imperativo de la equidad, un mejor ambiente específico imperaría en las empresas.

La equidad no exige la energía ni el rigor, exige en su aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad.

El deseo de equidad, de bondad, de igualdad, son aspectos que deben tomarse en consideración con el personal subalterno. El jefe debe esforzarse en posesionar en la mente de cada empleado el sentimiento de igualdad en todos los

niveles de la empresa y así forjar el deseo de alcanzar objetivos para que la empresa logre su misión y no hacer el análisis de cómo lograr satisfacer sólo el interés egoísta de índole personal.

### **III La injusta remuneración como fuente de corrupción**

La remuneración que recibe un empleado por su labor realizada durante su jornada de trabajo ha de permitirle vivir con dignidad y enfrentarse con valentía ante todas aquellas tentaciones que le insinúen participar en actos ilícitos.

Las empresas que aplican el sano principio de la remuneración, o sea que pagan a cada quien lo que realmente corresponde por la realización de sus tareas y el costo real del nivel de vida gozan de una mayor garantía de la lealtad de sus colaboradores. La no aplicación de este principio lleva en forma paulatina al empleado a ir aceptando insanas granjerías que lo conducen al atropello de su cultura, de su moral, de su honestidad, de su pérdida de estatus y por último a verse envuelto en el manto trágico de la corrupción; por eso es indispensable que las autoridades empresariales, públicas y privadas no olviden aplicar el contenido de este importante principio de la remuneración.

Cuando la remuneración del empleado no es equitativa con sus tareas, con el costo de la vida, con la oferta y la demanda de la mano de obra en el mercado con las capacidades y exigencias del puesto, esta situación podría despertar en el empleado un sentimiento de inconformidad que lo podría llevar a cometer actos ilícitos de índole económica para resarcirse de lo que cree que le corresponde. Es deber de la empresa, para evitar esta pérdida de valores, velar porque se asegure una remuneración equitativa para su personal de tal forma que recompense su esfuerzo útil y vete para evitar los defectos de remuneración mínima que sobrepase los límites que conducen a generar ideas nocivas en el personal.

Es preciso tener presente que así como la esperanza de un beneficio suplementario puede avivar el celo, la pérdida de ese tipo de esperanza puede romper la honestidad y las profundas convicciones humanísticas y espirituales.

### **IV. El desorden y la Inestabilidad deterioran los valores administrativos**

Hay dos proverbios respecto al orden, uno dice hay un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar'. Otro dice donde hay orden está Dios". Administrativamente se dice que hay un puesto para cada persona y cada persona debe estar en su puesto

sólo que el decir administrativo conlleva otro sentido y no sólo el de ubicación física o ubicación natural: conlleva el aspecto de contenido técnico y de perito. El desarrollo de un puesto debe ajustarse a la capacidad de un empleado con el objeto de que haya “orden, acople, eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones que conforman el puesto.

Debe evitarse que por favoritismo o ignorancia se coloque en puestos de importancia a empleados incapaces que puedan generar abusos y desorden en la empresa.

Una situación similar a la citada anteriormente podría generarse con la inestabilidad de las personas capaces, creativas, inteligentes y honestas al someterlas a programas de rotación por diversos puestos de empresa. Debido a que estos empleados necesitan tiempo para llegar a tener las aptitudes necesarias que demande cada puesto, las empresas que rotan personal en puestos diferentes en períodos muy cortos sólo van a reportar pérdidas.

En general, el personal de las empresas emprendedoras es estable en sus puestos; en empresas infortunadas y que empiezan a comprender que sus valores se deterioran se nota en ellas gran inestabilidad del recurso humano en sus puestos de mayor importancia, en especial en los niveles involucrados en la toma de decisiones.

Si los principios de orden y estabilidad no se cumplen los valores administrativos se deterioran

#### **V. Fuentes comunes de pérdida de valores administrativos**

Cuando se habla de rescate de valores, es porque ya esos valores se han perdido. Si bien es cierto que nuestro país está abocado al rescate de valores en general, se me ocurre que entre ellos están los valores administrativos, objeto de este documento. Por eso es importante manifestar que es menos oneroso evitar la pérdida de valores administrativos (vacunar), que rescatar valores administrativos (curar).

Entre las fuentes de la pérdida de valores más conocidas y comentadas están: el deseo o la ambición de obtener ventajas y ganancias en la forma más fácil posible; la crisis económica y cultural, la falta de conocimientos sobre principios morales, espirituales, cívicos y éticos, las actuaciones deshonestas, los actos ilícitos y, en parte, nuestro sistema de educación. Podríamos citar una decena o más de fuentes que generan pérdida de los valores administrativos.

#### **VI. Sintomatología organizado de pérdida de valores**

Si deseamos señalar con acierto las causas que amenazan la pérdida de valores administrativos en las empresas y por ende en el país, para evitar el proceso de descomposición, debemos estar atentos a que no se fomenten los siguientes hechos:

- Anular todas aquellas costumbres contrarias a la moral, honestidad, honradez y principios espirituales.

- Dar seguimiento al proceso concientizador en el ambiente empresarial público y privado, pues solamente cuando todas las partes tomen conciencia de que de su aporte depende el mejoramiento y desarrollo de lo interno y del entorno, será positivo el mejoramiento.

- Entablar una lucha sin cuartel contra todos los aspectos de corrupción.

- Hacer los esfuerzos necesarios por ubicar en los puestos claves, a todas aquellas personas que posean más virtudes que defectos y para que estas personas se conviertan en verdaderos instrumentos de capacitación y formación de la nueva generación que tendrá a cargo la responsabilidad de administrar nuestro país, y para que lo antes posible los costarricenses logremos recuperar los valores perdidos, volviendo de nuevo a la armonía y a la seguridad ciudadana.

- Es indispensable que toda persona que desempeñe un puesto donde esté dotado de autoridad y poder ejerza un liderazgo apegado realmente a ejecutar las funciones empresariales y que lo haga aplicando los principios, normas y procedimientos de tal forma que solo impere el orden, la disciplina, la moral y la ética.

- Debe buscarse el mejor método para detectar “baches” en la organización y capacitar a los funcionarios para superar las debilidades determinadas en esos “baches”.

- Es indispensable que el proceso de reclutamiento y selección garantice a las empresas que el perfil del personal seleccionado se ajusta al perfil del puesto y en esa forma asegurarse los logros por alcanzar, en vez de estar pendiente de las posibilidades de fracaso.

Es de vital importancia ubicar profesionales de carrera en todos aquellos puestos que así lo justifiquen y en esa forma al menos asegurar un buen margen de eficiencia, eficacia, efectividad, moral y ética en el desempeño de funciones que conllevan gran peso de responsabilidad.

- Es fundamental que las personas involucradas en la elaboración de planes, programas, presupuestos y toma de decisiones, están totalmente identificadas con la misión de la empresa a la que sirven y así lograr sin menoscabo sus objetivos.

- Es necesario ocasionalmente monitorear si el estilo de liderazgo que ejercen algunos jefes, se ajusta

con su lealtad a la institución o a la empresa que administra.

- En ocasiones se empieza a corroer el ambiente por falta de respeto a los convenios, por la falta de comunicación periódica formal con el personal de la empresa, por la aplicación de medidas disciplinarias, por la falta de motivación a la aplicación de medidas coercitivas y por la falta de identificación de las autoridades de la empresa con los niveles operativos.

Se dice que “La máxima de gobernar es prever y para prever debe el gerente o el administrador velar porque en la empresa se actúe de tal forma que no exista la posibilidad de que se presenten anomalías ni actos de corrupción; por eso todas aquellas personas que aspiren a dirigir en forma directa o indirecta los destinos de nuestra Patria deberán velar porque la misión administrativa del cuerpo social se oriente por los siguientes principios:

- Velar por el cumplimiento eficaz de los programas de acción de la empresa de que se trate.
- Dar seguimiento para asegurarse de que el recurso humano y el recurso material guarden relación con los objetivos de la empresa y así hacer valer la competencia

Se ha vuelto casi una tradición conformarse con la disponibilidad de recursos, pero no se les da el seguimiento que éstos ameritan para la consecución de los objetivos empresariales.

La debilidad gerencial, de muchos que aplican la autoridad como dejad hacer, dejad pasar, no les permite interesarse en disciplinar las faltas y los errores cometidos, lo cual abre brecha o formas ilícitas futuras de mayores consecuencias.

Es un deber ineludible hacer observar la disciplina y velar porque los intereses particulares estén subordinados a los intereses generales de las empresas y del gobierno estatal.

La falta de atención a la autoridad que debe generar la unidad de mando, la falta de inspección en los órdenes material, social, tecnológico y estructural impiden ocasionalmente, el fiel cumplimiento de nuestros deberes y permiten la penetración de la corrupción incluso en entes que por su cultura organizacional, se creyeron herméticos a este flagelo.

En conclusión, podemos decir que todas aquellas personas que tengan la responsabilidad de administrar o que aspiren a dirigir el destino de las empresas incluyendo el Estado como tal, deben poseer cualidades conocimientos y aptitudes de grandes jefes y gozar de profundas convicciones humanísticas, salud y vigor físico, inteligencia y fuerza intelectual, cualidades morales, valor para enfrentar responsabilidades, sentimiento del deber y fuerte voluntad para relegar el interés personal en pro del interés general, saber orientar el esfuerzo del cuerpo social de la empresa para que esta fuerza converja en el logro de los objetivos y sirva de barrera a la corrupción, es decir que impida la pérdida de los valores administrativos.

Podemos decir que, así como el cumplimiento de los Diez Mandamientos que Dios entregó a Moisés son el máximo instrumento aplicable a nuestra salvación espiritual, también la aplicación de los principios administrativos, las leyes, las normas, los procedimientos y la ética salvan a la empresa de la corrupción.

### **Bibliografía**

- Fayol, Henry; *Administración Industrial y General*, Edición Herrero Hnos. México.
- Plan Nacional de Rescate de Valores Morales, Cívicos y Religiosos Sede: San José, 1987.
- Serrano R., Carlos Eduardo; *Administración Pública y Conducta Etica* Fasc. Ed. U.C.R. – 1991
- Vega Miranda, Hernan; *Discurso pronunciado con ocasión de la Juramentación de la “Comisión Institucional de Rescate de Valores del I.C.E.”* San José, Costa Rica – Clínica de Tibas, 17 de febrero de 1993.