

875 ✓

EL DESARROLLO DE LA CALIDAD ETICA DE LAS PERSONAS Y SU
INFLUENCIA EN LOS LOGROS ECONOMICOS DE LA EMPRESA

Prof. Juan A. Pérez López
Mayo 1987

EL DESARROLLO DE LA CALIDAD ETICA DE LAS PERSONAS Y SU INFLUENCIA EN LOS LOGROS ECONOMICOS DE LA EMPRESA

Introducción

Las empresas son organizaciones humanas. Son grupos de personas que coordinan sus acciones para el logro de unos resultados económicos: la producción de bienes materiales y su distribución. La finalidad del proceso es la de satisfacer lo mejor posible las necesidades de los componentes de la organización, dada la limitación de recursos disponibles.

El *valor económico* de una empresa viene determinado por el incremento en la satisfacción de las necesidades de los miembros que la componen respecto de la que obtendrían si no formasen parte de la empresa. La empresa organiza capacidades productivas para una mejor satisfacción de las necesidades que el ejercicio de esas capacidades puede satisfacer. Para simplificar la expresión diremos que el *valor económico* de la empresa viene determinado por la medida en que satisface necesidades materiales de sus componentes. Para la economía es un principio de carácter cuasi-tautológico el que una empresa es más empresa –es mejor empresa– cuanto mayor es su *valor económico*.

Por supuesto el modo concreto en que una empresa organiza los procesos productivos y los distributivos –y dada la posibilidad de atesorar riqueza para satisfacción de futuras necesidades– puede ocasionar un desajuste notable entre el *valor producido* y el *valor económico*. Puede efectivamente darse un *valor producido* grande que, al ser retenido por tan solo una parte de los componentes de la empresa (que acumulan riqueza), coexista con un *valor económico real* pequeño (muchos otros componentes satisfacen tan solo escasamente sus necesidades presentes).

La relación entre *valor producido* y *valor económico* dista de ser trivial. Ni siquiera puede decirse que la maximización *en un momento dado* del valor económico implique la maximización del valor producido. Por otra parte, es evidente que el valor económico depende del valor producido, ya que no puede distribuirse lo que no se haya producido. Pero no es nada evidente que la eliminación de la posibilidad de atesoramiento –que implicaría la distribución de todo el producto social– ni maximizase el valor económico (satisfacción real de necesidades presentes) ni el valor producido.

Todas estas cuestiones son debatidas ampliamente por los liberales por una parte –que parecen obsesionados con la maximización del valor producido, y que confían en que los mecanismos de mercado se encargarán de que la distribución sea tal que también maximice el valor económico– y por los colectivistas por la otra –que parecen obsesionados con la maximización del valor económico, y confían en que una planificación centralizada, con el oportuno poder coercitivo para aplicarla, consiga las necesarias metas de producción–.

En el plano teórico hay muchos y buenos científicos en uno y otro bando; los mejores de entre ellos son plenamente conscientes de que, ni los mecanismos de mercado son capaces en la mayoría de los casos de realizar la función que se les asigna por los liberales, ni la planificación centralizada puede alcanzar tampoco lo que se suponía era capaz de conseguir.

Por supuesto que, unos y otros, tenderían a coincidir –dada su honestidad personal– en que el objetivo último de cualquier organización económica sería el de conseguir que, de acuerdo con la vieja fórmula, "cada uno produjese según su capacidad y recibiese según su necesidad".

El problema, pues, parecería residir en encontrar un sistema económico –un modo de organizar la producción y distribución de bienes– que garantizase el logro de ese objetivo último.

Vamos a abordar en estas líneas ese problema intentando desarrollar los siguientes puntos:

- a) La maximización del valor económico de las empresas no es un problema cuya solución dependa tan solo de variables económicas sino que es un problema ético.

- b) La maximización del valor producido no es tampoco un problema económico: es un problema sociológico y también ético.
- c) El intento de resolver esos problemas prescindiendo de las variables psico-sociológicas y éticas carece de sentido, a no ser que se acepte previamente un postulado que reduce la realidad a la realidad material (que implica la negación de las dimensiones psico-sociológicas y ética de las organizaciones humanas –o las considera causadas por las condiciones materiales–, y la negación de todo dinamismo que no sea mecanicista).

Con ello esperamos clarificar el tema de la primacía de las personas, como seres libres y responsables que determinan con sus decisiones el logro de las metas económicas de las empresas.

Dimensión económica de la empresa

La *dimensión económica* de la empresa viene definida por el conjunto de transacciones o interacciones que tienen lugar entre sus componentes y a través de las cuales intercambian bienes y servicios, consiguiendo con estos intercambios una satisfacción de necesidades materiales.

Las empresas organizan este intercambio, es decir, organizan el ejercicio de las capacidades productivas de sus componentes para mejor satisfacer las necesidades de esos mismos componentes de la empresa.

Los recursos disponibles para la satisfacción de necesidades son precisamente las capacidades productivas de los agentes. El modo concreto en que esas capacidades son organizadas determina el nivel de logro de satisfacción de necesidades. Dependiendo, pues, de esa organización concreta tendremos el *valor económico* que efectivamente alcanza una empresa. Ese *valor económico* será el *óptimo* en las condiciones dadas –capacidades productivas o recursos disponibles– si no queda ninguna necesidad insatisfecha mientras exista simultáneamente capacidad productiva –que pudiese satisfacerla– *sin utilizar*.

Normalmente los intercambios que una empresa es capaz de organizar no llegan a alcanzar el valor económico óptimo. Ese desequilibrio –diferencia entre el valor

económico óptimo y el valor económico efectivamente alcanzado por la empresa— puede en muchas ocasiones ser causado por la falta de información —problemas cognoscitivos— de los miembros de la organización. Este sería el caso cuando una persona que está dispuesta —está motivada— para usar sus capacidades a fin de satisfacer las necesidades de otro u otros miembros de la organización, ignora que esas necesidades existen de hecho "hic et nunc" (no está informado de ellas).

Lo más frecuente, sin embargo, es que los desequilibrios —el nivel de transacciones distinto del óptimo— aparezca a causa de lo que podríamos denominar *problemas motivacionales*. Ese es el caso cuando una persona, aún sabiendo que con su acción podría satisfacer necesidades de otra u otras, no encuentra motivos suficientes para realizar esa acción.

En el momento en que reconocemos la relación de dependencia que puede existir entre el logro de los valores económicos y los motivos que determinan la acción de los miembros de la organización, nos vemos obligados a trascender el análisis económico para entrar de lleno en el análisis de la motivación humana. No hacerlo así supondría que implícitamente estaríamos aceptando que los únicos motivos de la acción humana serían los económicos. Veremos que, todo lo contrario, lo que ocurre es que los motivos no económicos tienen una fuerte influencia en los fenómenos económicos.

Los motivos de las acciones humanas

Cualquier acción humana concreta —la interacción de una persona con su entorno; un mundo exterior, en el que también aparecen otras personas— produce unos resultados, tiene unas consecuencias determinadas. Esas consecuencias son *causadas* por la acción, y se producen con independencia de que el agente que la ejecuta sea consciente de ellas o no, las busque o no, sean queridas o no.

Esos resultados de la acción caen necesariamente en una o más de las tres siguientes categorías:

extrínsecos: Reacciones del entorno a la acción del agente (la interacción agente-entorno no es otra cosa que el ciclo acción-reacción).

intrínsecos: Satisfacción del agente ligada a la propia ejecución de la acción y cambios que esa ejecución puede introducir en las capacidades operativas del agente. (Estos cambios son lo que comúnmente llamamos "aprendizaje" o desarrollo de hábitos operativos, como lo son, por ejemplo, el leer, escribir, jugar al golf etc. etc. Somos bien conscientes de que la única manera de aprender a hacer algo consiste en practicarlo repetidas veces. Es a lo que los filósofos se refieren cuando dicen que los hábitos se generan por repetición de actos).

transcendentes: Consecuencias que la ejecución de la acción tiene *para el entorno*, es decir, para la persona o personas distintas del agente ejecutor de la acción.

Este tipo de consecuencias –la acción del agente *valorada* desde el punto de vista del entorno– influirán normalmente en la *reacción* del entorno. De todos modos ello no quiere decir que la *acción* es *causa única* de esa reacción. La conexión entre acción y reacción dependerá de las reglas de decisión que use el entorno. Tan solo en el caso de *entornos inertes* –con regla de decisión fija e inamovible– podría postularse una correspondencia unívoca entre acción y reacción (supuesta la existencia de ese entorno concreto).

Los motivos de una persona para actuar pueden estar relacionados con el logro de ciertos resultados específicos que correspondan a cualquiera de esas categorías. Normalmente serán motivos de la acción el logro de resultados que pertenezcan a las tres categorías; salvo en acciones triviales, los sujetos suelen tener en cuenta los tres tipos de resultados. De todos modos, conviene recordar que los efectos de la acción ocurrirán aunque esos efectos no hayan sido explícitamente tenidos en cuenta por el sujeto como *motivos* de la decisión que le llevó a actuar.

Podemos, pues, considerar la motivación de una persona para realizar una acción como una 'fuerza' en la que cabe distinguir tres componentes distintos:

motivación extrínseca: la parte o componente de la motivación debida al deseo del sujeto para lograr una cierta reacción del entorno (resultados extrínsecos).

motivación intrínseca: la parte o componente de la motivación debida al deseo del sujeto por la pura ejecución de la acción, es decir, prescindiendo de cuales puedan ser las consecuencias *externas* de la acción (resultados intrínsecos).

motivación trascendente: La parte o componente de la motivación debida al deseo del sujeto de lograr ciertos resultados *para el entorno* (resultados trascendentes).

Valor de la acción y motivación

La motivación de una persona para realizar una acción puede ser conceptualizada como el atractivo que impulsa a realizarla dado el valor que el sujeto alcanza al ponerla en práctica.

El valor de una acción, como hemos visto, tiene tres componentes distintos: los que corresponden al valor de los tres tipos de resultados de la acción. En último término, lo que llamamos *valor* es aquella cualidad de la realidad que afecta a los sujetos incrementando la satisfacción de éstos. Sobre esta base podemos decir que el valor de una acción tiene los siguientes componentes:

valor extrínseco: Satisfacción que para el agente que la realiza supone la *reacción* del entorno.

valor intrínseco: Satisfacción que para el agente que la realiza suponen los resultados que se siguen de la ejecución misma de la acción, y el aprendizaje que esta provoque (con independencia de los efectos externos de la acción).

valor trascendente: Satisfacción que la acción produce en personas distintas al agente que la ejecuta, así como la influencia que esa acción pueda tener en el aprendizaje de esas personas.

Lo que *motiva* de modo efectivo a una persona para realizar una acción no es, sin embargo, este conjunto de *valores reales* de una acción. A la hora de tomar decisiones, el sujeto ha de realizar una *valoración "a priori"* de esos *valores reales*. Esa *valoración "a priori"*, que determina la elección, vamos a ver como entraña un proceso bastante complejo, por lo que **no es** extraño que el valor espontáneamente percibido "a priori" –lo que llamaremos *motivación espontánea*– pueda diferir notablemente del valor real.

El tema tiene gran importancia porque esa *motivación espontánea* es, de hecho, el impulso interno que un sujeto siente de modo inmediato para realizar una acción, y viene a coincidir con el significado que normalmente se atribuye al concepto de *motivación* en psicología experimental.

Es evidente, sin embargo, que las dificultades para valorar "a priori" correctamente una acción son esencialmente distintas según se trate de valores extrínsecos, valores intrínsecos o valores transcendentales. Salvo que partiésemos del supuesto de un sujeto a quien nada le falta por aprender a fin de evaluar "a priori" correctamente la acción, el seguir únicamente la motivación espontánea como criterio de elección de acciones sería sumamente incorrecto. Ello ocurre porque la valoración de los valores intrínsecos entraña un proceso que no es necesario en el caso de los valores extrínsecos. En el caso de los valores transcendentales ha de darse aún otro proceso adicional que no es necesario en los otros dos casos.

Veamos, en primer lugar, como la valoración de los resultados transcendentales de una acción supone un proceso que no tiene lugar a la hora de valorar resultados extrínsecos o intrínsecos. En estos últimos casos los resultados *afectan inmediatamente* al agente que realiza la acción. En el otro caso los resultados *afectan inmediatamente* a otras personas. Para que *afecten* de algún modo al agente, éste ha de *interiorizarlos*. Normalmente llamamos *sentimientos* a aquellas propiedades de las personas por las que *interiorizan* —se sienten afectadas— por lo que ocurre a otras personas. La capacidad de una persona para sentirse afectada por lo que le ocurre a otras personas la llamaremos capacidad afectiva. El grado de *capacidad afectiva* que posea una persona determina sus *sentimientos*, es decir, su apertura comunicativa respecto a otras personas, el grado en que le afecta lo que le ocurra a esas otras personas. Diremos, en definitiva, que el *grado de capacidad afectiva* de una persona determina el grado en que es *capaz de interiorizar afectivamente* —de sentir— lo que le ocurra a otras personas.

Por otra parte, la valoración "a priori" de los resultados de una acción supone en el sujeto la capacidad de *anticipar* de algún modo sus resultados. Llamaremos *capacidad operativa* del sujeto a su capacidad de *anticipar* las consecuencias de sus acciones. Entiéndase bien que en este contexto *anticipación* quiere decir exactamente el conocimiento "a priori" de las vivencias o experiencias concretas que la ejecución de la acción provocará en el sujeto. Es forzoso distinguir entre *anticipación* y *predicción*. La *predicción* se refiere tan solo a los resultados abstractamente concebidos y no a las vivencias del sujeto en sí mismas, a las experiencias vitales que tendrán lugar al lograrse los resultados. La *predicción* de un resultado

se refiere fundamentalmente a la certeza de que ese resultado ocurrirá y no al contenido vivencial que lleva aparejado el hecho de que ocurra.

La anticipación supone una predicción pero interpretada en función de las experiencias previas –contenido de la memoria– del sujeto. Cuando un cierto resultado ha sido experimentado repetidas veces por un sujeto, la *anticipación* de ese resultado es prácticamente automática: su valor "a priori" refleja muy acertadamente el valor descubierto "a posteriori". La *anticipación*, en definitiva, es una consecuencia de la capacidad del sujeto para conocer "a priori" que es lo que va a sentir si realiza la acción. El *grado de capacidad operativa* de un sujeto determina su capacidad de *anticipar* las consecuencias de sus acciones.

La valoración "a priori" de los resultados extrínsecos de una acción depende únicamente de la *anticipación* de esos resultados. En el caso de los resultados intrínsecos el tema es más complejo. Una parte de ellos –los referentes a la satisfacción del sujeto ligada a la pura ejecución de la acción– son también valorados por *anticipación* de la experiencia que suponen. Sin embargo los resultados que hemos incluido en lo que llamamos "aprendizaje", es decir, el propio desarrollo de la capacidad operativa causado por la ejecución de la acción, no pueden ser *anticipados*.

Precisamente en el caso del *aprendizaje* nos encontramos con una realidad que podrá ser objeto de *predicción* pero no de *anticipación*. Por la propia definición de *aprendizaje* sabemos que éste entraña la adquisición de un conocimiento que el sujeto no tiene, ni ha tenido nunca. Así pues, difícilmente podrá *anticipar* las consecuencias de ese logro que llamamos *aprendizaje*. ¡Si el sujeto fuese capaz de conocer "a priori" lo que conocerá una vez haya aprendido no necesitaría aprenderlo!

La valoración "a priori" de los resultados transcendentales de la acción depende, como hemos visto, de la *capacidad afectiva* del sujeto en cuanto ésta determina la interiorización efectiva, es decir, los *sentimientos* del sujeto por lo que le ocurra a los otros. Tampoco en este caso puede el sujeto *anticipar* lo que sentiría si su capacidad de interiorizar fuese mayor: nunca lo ha sentido. Puede, sin embargo, convertirlo en objeto de *predicción*.

Con todas estas observaciones en mente podemos ahora abordar una pequeña síntesis acerca de los procesos de decisión –elección de acciones– tal como ocurren en el ser humano.

Los procesos humanos de decisión

Dado el estado de sus capacidades operativa y afectiva, un sujeto se siente espontáneamente motivado para elegir una acción concreta. Esa motivación surge sobre la base de la anticipación de los resultados de la acción. Sabemos, sin embargo, que esa anticipación no puede incluir, ni el valor intrínseco de la acción en lo que respecta al aprendizaje –desarrollo de las capacidades operativas debido a la ejecución de la acción–, ni el valor transcendente de la acción en cuanto ese valor no haya sido interiorizado en ocasiones anteriores.

Por estas razones podemos afirmar, pues, que la *motivación espontánea* discrimina fuertemente al evaluar las acciones: tiende a ser *ciega* respecto a los valores más profundos de la acción, aquellos valores que conectan la acción con el desarrollo de las capacidades operativas –capacidad de *anticipar* las consecuencias de las acciones– y capacidades afectivas –capacidad de interiorizar lo que se refiere a otras personas– de los sujetos.

Naturalmente los seres humanos tienen la posibilidad de trascender sus *motivaciones espontáneas*. Precisamente el *grado de libertad* que realmente posee un sujeto se manifiesta prácticamente en su capacidad para trascender esa motivación, para que la motivación espontánea no determine absolutamente su elección. Esa capacidad le permite actuar de acuerdo con lo que *sabe* y no únicamente de acuerdo con lo que *siente*. Le permite, en definitiva, actuar de acuerdo con lo que puede *predecir* y no tan solo sobre la base de lo que puede *anticipar*.

Dado que la *capacidad de predicción* en un sujeto es lo que llamamos *razón* –conocimiento abstracto–, llamaremos *motivación racional* a la fuerza que un sujeto puede generar en sí mismo de tal modo que, controlando la *motivación espontánea*, decida en base a lo que conoce –aunque sea abstractamente–, cuando esa información le advierte de la incorrección de las decisiones tomadas sobre la base limitada del impulso sentido que es la motivación espontánea.

Las decisiones de un agente dependen, pues, de su *motivación racional*. La *motivación racional* que es capaz de generar el agente depende de su capacidad para actuar sobre la base de su conocimiento racional –sobre la base de sus *predicciones*–, a pesar de que sus impulsos espontáneos le orienten de modo distinto –ya que estos impulsos son provocados por la *anticipación* del valor de las consecuencias–.

Los "mecanismos" que los sujetos poseen internamente para facilitar la adaptación de sus acciones a lo que conocen abstractamente son los que clásicamente –especialmente desde Aristóteles– han recibido el nombre de virtudes. Las *virtudes intelectuales* facilitan la elección de acciones por su valor intrínseco reacionalmente captado, es decir, por su valor en cuanto son fuente de aprendizaje o desarrollo de las capacidades operativas del sujeto. Las *virtudes morales* facilitan la elección de acciones por su valor trascendente racionalmente captado, es decir, por su valor en cuanto afectan a otras personas.

Es claro que el *valor racionalmente captado* no genera motivación espontánea –de ahí la necesidad de las virtudes–, pero el *valor experimentado* sí que la genera. Por ello, si la captación racional –a priori– del valor de una acción es acertada –ese valor es real–, la motivación espontánea hacia esa acción crecerá "a posteriori": el valor ya se habrá experimentado.

Cuando ha habido error en la captación racional del valor de una acción, la motivación espontánea no crecerá después de experimentarla. Pero lo verdaderamente importante en este caso es que las *virtudes* en sí mismas sí que crecerán, precisamente en la medida en que hayan sido ejercitadas al realizar la *elección*.

Las consecuencias son aún más positivas en lo que respecta a la motivación trascendente, ya que en ella intervienen dos "mecanismos" distintos.

- 1) La *capacidad afectiva* del sujeto para interiorizar lo que le ocurra a otras personas.
- 2) La predicción del valor real de la acción para esas otras personas.

Independientemente de los errores cognoscitivos al predecir el valor real de la acción, el desarrollo de la *capacidad afectiva* del sujeto –podríamos llamarlo *aprendizaje afectivo*– depende tan solo de la *intención* del sujeto al realizar la acción, y no de los resultados efectivos de la acción para los otros sujetos. Por ello la motivación trascendente espontánea –la profundidad de los *sentimientos* por lo que afecta a otras personas– crece en un sujeto a través de los esfuerzos que haga para conseguir algo conveniente para las otras personas –y precisamente porque estima racionalmente esa conveniencia– aunque de hecho no obtenga los resultados externos esperados.

Dado este proceso, las virtudes morales tienen una doble funcionalidad. La primera –y más importante– es que facilitan la elección de acciones que desarrollan la

capacidad afectiva del sujeto: desarrollan en el sujeto su capacidad de valorar a través de sus *sentimientos*, de interiorizar de modo espontáneo, lo que pueda ocurrirles a otras personas. Clásicamente es este aspecto de las virtudes morales el que las constituye como tema central de la Etica, ya que, desde este punto de vista, las virtudes morales representan aquellas propiedades que le permiten a un ser humano desarrollarse como tal ser humano.

La segunda función de las virtudes morales es la base de la conexión entre la Etica y la Sociología. Por ellas el sujeto es capaz de elegir acciones convenientes para otras personas sobre la base de esta conveniencia en cuanto es racionalmente conocida (y no tan solo en cuanto es inmediatamente sentida).

El somero resumen que acabamos de hacer acerca de todos los elementos que intervienen en el proceso de elección de acciones en un ser humano –visión antropológica de la acción humana–, nos permite ahora volver a las organizaciones humanas, para perfilar la influencia de aquellos elementos en las decisiones de los miembros de la organización. De este modo estaremos en condiciones de valorar su influjo en el logro de las metas organizacionales, aunque estas metas sean tan solo de carácter económico como ocurre en las empresas. Veremos como los logros de carácter psicosociológico y ético son condición previa para la maximización de los logros económicos.

Dimensiones psicosociológicas y éticas de la empresa

Como antes hemos dicho, a la hora de analizar las interacciones dentro de un grupo de personas, es evidente que el contenido concreto de esas interacciones depende muy directamente de los motivos que las llevan a interaccionar.

Dadas unas *capacidades operativas* y unas *necesidades* en los miembros del grupo, existen unas *interacciones potenciales* que maximizarían el *valor económico* y que vendrían, mas o menos, expresadas por la vieja fórmula que antes hemos citado: Cada uno dando según su capacidad y recibiendo según su necesidad.

Las *interacciones efectivas*, sin embargo, dependerán muy fundamentalmente –aparte problemas de información– de los *motivos* de los agentes a la hora de poner en juego sus capacidades operativas. Por ello es extraordinariamente frecuente que el *valor económico real* de las transacciones de un grupo humano sea distinto de aquél *valor económico óptimo* que podrían tener.

Habíamos denominado *dimensión económica* de una organización a aquel aspecto de la realidad total organizativa en el que tienen lugar los fenómenos de intercambios económicos entre los miembros de la organización. La valoración de esos fenómenos es la que llamamos *valor económico*. Cuando se piensa en ese valor económico ignorando las otras dimensiones de la organización, se suele caer en la tentación de pensar que la maximización de dicho valor es un puro problema técnico. Bastaría, en definitiva, encontrar un sistema de control que incentivase –aunque fuese coactivamente– el uso de las capacidades operativas de los agentes tanto como fuese preciso a fin de satisfacer las necesidades de los otros miembros de la organización.

Es decir: se trataría de conseguir, incluso coactivamente, que no quedase ninguna capacidad sin utilizar mientras aún hubiese alguna necesidad que pudiese ser satisfecha a través del uso de esa capacidad.

Ya se ve que el diseño de un sistema de control de esas características y la generación de los incentivos –del *poder*, en definitiva– capaz de hacerlo operar parecen requerir fuerzas sobrehumanas. Ello no obsta para que, implícitamente, ese sea el "ideal" buscado por bastantes personas que se consideran hombres prácticos, sea en la empresa, en la política o en cualquier otra organización humana. Por supuesto suelen quejarse siempre de que al sistema aún le faltan algunos retoques para que de verdad pueda cumplir su misión o, si no se quejan del sistema, dirán que no tienen aún suficiente poder personal para hacer funcionar de verdad las cosas.

De todos modos, lo más grave es que ese sistema de control no solo es que sea difícil de diseñar y aplicar, es que es *absolutamente imposible* en el caso de que los miembros de la organización *aprendan* –sea operativamente o moralmente– al actuar en el seno de esa organización. Por esa razón la aplicación de incentivos –el intento coactivo– para hacer cumplir las normas de un sistema de control puede ser disfuncional –se convierte en un obstáculo– para el aprendizaje de los miembros de la organización. (De hecho lo único que a veces *aprenden* es a actuar de modo oportunista: conseguir el logro de sus intereses personales burlando al sistema de control).

El logro de *valores económicos óptimos no es un problema económico*, no es soluble a través de la manipulación de variables económicas únicamente. Depende de variables psicosociológicas y éticas. Tan solo si estas últimas ya estuviesen *fijadas*, y no pudiesen ser alteradas por los procesos de aprendizaje –es decir, tan solo si no hubiese *dinamismo* en sentido estricto–, el *valor económico óptimo* podría lograrse a través de

procesos puramente económicos (asignación de incentivos materiales a la ejecución de tareas productivas de valor económico). En ese caso, lo que los economistas llaman un mercado de competencia perfecta sería la solución al problema.

En condiciones generales, sin embargo, el problema es mucho más complejo. Para visualizar todo el conjunto de variables que determinan el logro de un cierto *valor económico*, hemos de analizar el contenido de las que llamaremos *dimensión psicosociológica* y *dimensión ética* de las organizaciones humanas; tanto los fenómenos que las constituyen como la influencia de esos fenómenos en los estrictamente económicos. Ya estamos equipados para hacerlo sobre la base de los conceptos antes desarrollados.

Las transacciones entre los agentes que forman una organización significan para estos la ejecución de acciones y la recepción de las reacciones correspondientes. Así pues, para cualquier agente concreto, la ejecución de su acción supone:

- a) Recibir una reacción, reacción que significa para él un *incentivo* que le motiva a ejecutar la acción por *motivación extrínseca*.
- b) Realizar una acción cuya ejecución le suponga una cierta satisfacción inmediata y le dé la oportunidad de realizar un aprendizaje. Todo ello le motivará a ejecutar la acción por *motivación intrínseca*.
- c) Hacer algo que es útil para otras personas, lo cual puede motivarle a realizar la acción por *motivación trascendente*.

La *dimensión económica*, como antes hemos visto, recoge la producción y distribución de *incentivos*. Parte, pero tan solo parte, de la *distribución* viene condicionada por la necesidad de *motivar extrínsecamente* a los componentes de la organización a fin de que decidan realizar las acciones productivas. Si absolutamente todo lo producido tuviese que ser necesariamente distribuido como incentivos para motivar la producción, la organización sería *sumamente inestable*. Para ver por qué ocurriría así, basta observar que los motivos para producir no son solo extrínsecos sino, también, intrínsecos y trascendentes. Si todo lo producido es necesario para motivar la producción, bastaría que los motivos intrínsecos o trascendentes de uno solo de los agentes decreciesen para que fuese necesario atribuirle a este agente mayores incentivos —a fin de compensar vía motivación extrínseca la pérdida de las otras motivaciones—, cosa que sería imposible dado que, por nuestra hipótesis de partida, no hay más incentivos disponibles.

Inversamente, la estabilidad de una organización será mayor cuanto menos necesario sea motivar extrínsecamente a los agentes para que produzcan –dada su motivación a hacerlo por los otros motivos–. De este hecho arranca la vieja intuición de que el beneficio es una buena medida de la calidad de una empresa. En un contexto dinámico, la única interpretación correcta de lo que significa *beneficio* es, precisamente, la de la diferencia entre el *valor producido* y el valor de los *incentivos necesarios* para mantener en operación el proceso productivo. Entonces es cierto que el beneficio es un signo de la calidad de la empresa, ya que expresa hasta que punto la operación de ésta es fuente de motivación intrínseca y trascendente en sus componentes.

Si llamamos *Eficacia* de una empresa a su capacidad de producir los incentivos que necesita para motivar los procesos productivos, podemos decir que esa variable recoge la calidad de la empresa en su dimensión económica.

Pero, como hemos visto, la Eficacia depende tanto de los motivos intrínsecos como de los trascendentes que tengan los agentes productivos para realizar sus acciones, acciones que constituyen el proceso productivo.

Para referirnos a los fenómenos que tienen lugar en el plano de la motivación intrínseca utilizaremos la palabra *Atractividad*. La calidad de una empresa desde el punto de vista de la *Atractividad* viene determinada por la medida en que sus operaciones motivan intrínsecamente a los agentes productivos.

De igual modo introduciremos el concepto de *Unidad* para expresar la medida en que los componentes de la empresa actúan por *motivos trascendentes* al realizar su contribución en esa empresa.

El dinamismo de la organización implica que sus componentes irán aprendiendo al realizar las operaciones propias de la organización, ya que éstas suponen la realización de acciones. Llamaremos *Eficiencia* de una organización a los cambios que su operar introduce en la *Atractividad* debido al aprendizaje de los agentes. Igualmente llamaremos *Consistencia* a los cambios que introduce en su *Unidad*.

Con todas esas variables ya podemos perfilar el contenido de las dimensiones psicociológica y ética de las organizaciones.

La *dimensión ética* recoge aquellas realidades organizacionales que determinan su *Consistencia*. El *valor ético* de una organización depende de la ayuda que su existencia y operaciones representan para las personas que la componen a fin de que estas desarrollen sus virtudes morales. Hablamos de *ayuda* porque una organización no puede por sí misma conseguir el desarrollo de las virtudes morales en las personas. Estas tan sólo se desarrollan a través de las *intenciones* –libremente puestas– de los agentes, cuando esas intenciones motivan la acción en razón a la utilidad para otras personas racionalmente descubierta e interiorizada –convertida en motivo de su acción– por el propio agente.

La *dimensión psicosociológica* de una organización recoge todo el conjunto de realidades comprendidas entre las que componen la *dimensión económica* y la *dimensión ética*. En términos generales podríamos decir que el *valor social* de una organización viene determinado por:

- 1) Su *Eficiencia*, ya que ésta expresa la calidad de la organización como instrumento de desarrollo de las capacidades operativas de las personas. En el lenguaje ordinario es lo que queremos expresar cuando decimos que una empresa es buena porque prepara muy bien profesionalmente a los que allí trabajan.
- 2) La satisfacción actual de necesidades que los miembros de la organización consiguen a través de las interacciones mutuas que forman la organización. Una parte de esa satisfacción viene determinada por la *distribución* de lo producido en función de las *necesidades*. Es claro, sin embargo, que esa distribución puede hacerse tan solo en lo que respecta a la parte de lo producido que no es necesario asignar como *incentivos* para motivar las acciones productivas.

Tampoco hay que olvidar que esa satisfacción viene por otra parte provocada por todos los aspectos extraeconómicos de las propias interacciones entre los agentes. La acción humana orientada a producir no deja de ser una acción humana, con toda la riqueza de matices propia de tales acciones. Su importancia para los demás no queda, suficientemente descrita si nos limitamos a describir la eficacia productiva de la acción. (Esos otros aspectos son los que suelen incluirse en la expresión "satisfacción de las necesidades sociales" en la literatura sobre organizaciones).

Es evidente que el *valor ético* de una organización influye decisivamente en la generación y evolución de su *valor económico* y su *valor social*. A largo plazo es el

verdadero determinante de las condiciones necesarias para que puedan generarse valores económicos y sociales. Una empresa inconsistente destruye su *Unidad*, y quedaría en el límite reducida a un sistema de control incapaz de generar los incentivos necesarios para su imposición via coactiva.

La empresa consistente al hacer crecer su *Unidad* crea las condiciones para maximizar dinámicamente no solo su valor social sino su valor económico. Por ello, si bien es cierto que los objetivos inmediatos de una empresa son económicos, la capacidad misma de lograrlos continuamente depende en lo más profundo del desarrollo de las calidades morales –de las virtudes morales– de las personas que la integran. En el límite –máxima *Unidad*–, cada uno de los miembros de la organización estaría espontáneamente motivado por motivación trascendente a utilizar al máximo su capacidad operativa con tal de satisfacer cualquier necesidad de otro u otros miembros de la organización.

ANEXO

Algunas referencias bibliográficas básicas

- El tema de la insuficiencia de los motivos económicos para explicar el funcionamiento de las organizaciones ha sido una constante en toda la literatura sobre Teoría de la Organización a partir de los años treinta. Los trabajos más clásicos –con los que se origina la cuestión– son los de Elton Mayo: "The human problems of an industrial civilization" y Fritz Roethlisberger: "Management and the worker". Los famosos experimentos Hawthorne se encuentran en el inicio de esta toma de conciencia.
- Las limitaciones de los sistemas de control para garantizar la generación de valor económico tiene amplios antecedentes en la literatura. Entre los economistas que tocan aspectos relacionados con el tema cabe citar a Kenneth Arrow : "The limits of organization". Sobre los aspectos concretos relacionados con las limitaciones del mercado para regular la actividad económica puede verse Williamson: "Markets and Hierarchies". A niveles más abstractos, todas las cuestiones relacionadas con los límites de la formalización tienen que ver con esta consecuencia particular sobre los límites de los sistemas formales de control (desde el Teorema de Gödel hasta las aplicaciones del principio cibernético de que es necesaria la misma variedad en el sistema de control que la variedad de situaciones o estados posibles de la unidad controlada).
- Los antecedentes remotos de la Teoría de la Organización presentada de forma esquemática en este estudio se encuentran en Chester Barnard: "The Functions of the Executive". De todos modos la teoría difiere notablemente de la suya, aunque podría contemplarse como una generalización de aquella al introducir el dinamismo, a través de la conceptualización de los procesos de aprendizaje de los sujetos y sus consecuencias desde el punto de vista motivacional.
- La conceptualización de las organizaciones como procesos humanos de decisión es un logro debido a Herbert Simon en "Administrative Behavior" y "Organizations" (coautor J. March). La postura adoptada en este estudio difiere notablemente de la de H. Simon debido a la conceptualización que hemos hecho de la decisión humana.
- El eje central de este estudio se encuentra en el análisis y conceptualización de la decisión humana. Es en este punto donde se encuentran las conexiones entre los aspectos éticos, los psicociológicos y los económicos de la decisión. El tratamiento separado de estas cuestiones, que es tan frecuente, se debe a prejuicios filosóficos que se remontan a Descartes. Las últimas manifestaciones se encuentran en las metodologías positivistas. Con esas metodologías resulta imposible conceptualizar la acción humana como algo dinámico, que provoca cambios –aprendizaje– en los propios supuestos que la determinan en un momento dado.

Tal vez la consecuencia más dramática de la aplicación de esas metodologías se encuentra en el abandono del análisis de la evolución de los *sentimientos* como consecuencia de las acciones del sujeto (aprendizaje afectivo o desarrollo de capacidad afectiva). Los sentimientos suelen considerarse como *dados*, o como *puestos* por el sujeto con un simple acto volitivo, cuando lo único cierto es que ambos supuestos son ciertamente erróneos y peligrosos. Con estas posturas la Etica carece de sentido, y el tratamiento de las virtudes morales degenera en un formalismo sin finalidad. Se suele acabar entendiendo por Etica a un conjunto de normas sin otra justificación que la de su mayor o menor aceptabilidad social. La vuelta a una concepción de la Etica como la que tiene su origen en Aristóteles parece cada vez más necesaria. A este respecto es interesante el provocativo análisis desarrollado por Alasdair Mc Intyre en "After Virtue".

Si no se trascienden aquellos límites metodológicos, cualquier análisis de los sentimientos y su desarrollo –tal como el abordado por Homans en "The human group"– está condenado al fracaso.

- El análisis de la motivación y su influencia en la decisión es un tema que ha ocupado desde los teóricos de la organización pasando por los psicólogos hasta los filósofos. Que los motivos para la acción no pueden reducirse a los extrínsecos es casi un lugar común en la literatura sobre organizaciones ya que, en gran parte de ella, se recogen las ideas de A. Maslow en "Motivation and Personality". Explícita referencia a motivos extrínsecos e intrínsecos es constante en cualquier estudio sobre motivación en el trabajo. Los motivos transcendentales son raramente separados, aunque se suelen incluir entre los intrínsecos (que se denominan internos). La distinción entre ambos es absolutamente vital para conceptualizar el aprendizaje tal como lo hemos hecho.