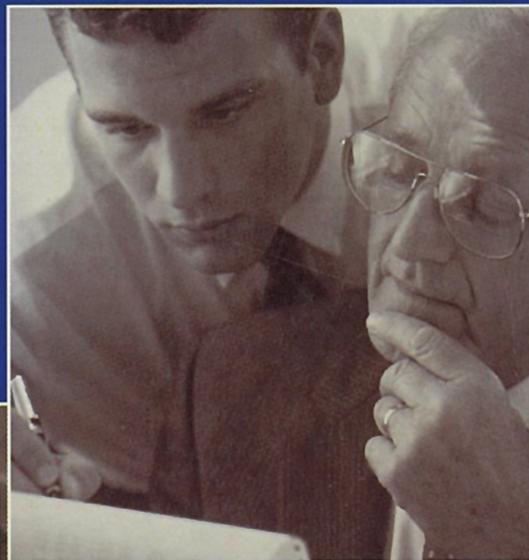


Juan Antonio Pérez López

# Liderazgo y ética en la dirección de empresas

La nueva empresa del siglo XXI

Ética en la toma  
de decisiones  
empresariales



Ética y acción  
personal



Ética y economía

DEUSTO



Liderazgo y ética  
en la dirección de empresas:  
la nueva empresa  
del siglo XXI



BIBLIOTECA DEL IESE-BARCELONA



1000001657

# Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI

**Juan Antonio Pérez López**

*Edición preparada por:*

**Nuria Chinchilla  
Josep M.<sup>a</sup> Rosanas  
Pedro Navarro**



EDICIONES DEUSTO S.A.

<b>BIBLIOTECA - IESE</b>	
Sig.: .....	68.30-PER (D)
Reg.: .....	41339-
Fecha: .....	25/1/99

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado, sin el permiso escrito del editor.

Concedido el permiso de reproducción por uso de una parte de tres trabajos previos del autor y de sus esquemas conceptuales en algunas secciones del libro:

- Juan Antonio Pérez López, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid 1993, capítulo 12.
- Juan Antonio Pérez López, *Liderazgo*, Ediciones Folio, Barcelona 1996.
- Juan Antonio Pérez López, «El sentido de los conflictos éticos en el entorno en que opera la empresa», publicado en el libro *La Vertiente Humana del Trabajo en la Empresa*, Rialp, Madrid 1990.

© 1998 Ediciones Deusto, S. A.  
Alameda de Recalde, 27  
48009 Bilbao

Composición: Fotocomposición Ipar, S.C.L.  
Particular de Zurbarán, 2-4, 48007 Bilbao

ISBN: 84-234-1625-9  
Depósito legal: B-47.232/98  
Impreso en España

# Índice

PRÓLOGO. . . . .	7
PRESENTACIÓN. . . . .	13
PRIMERA PARTE: <i>Ética en la toma de decisiones empresariales</i>	21
Capítulo 1. Ética y empresa. . . . .	23
Capítulo 2. Dimensiones de la responsabilidad social en la empresa . . . . .	35
Capítulo 3. Misión del directivo . . . . .	79
Capítulo 4. El sentido de los conflictos éticos. . . . .	111
SEGUNDA PARTE: <i>Ética y economía</i> . . . . .	135
Capítulo 5. Libertad y economía . . . . .	137
Capítulo 6. El trabajo en la empresa . . . . .	165
TERCERA PARTE: <i>Ética y acción personal</i> . . . . .	187
Capítulo 7. ¿Deben los empresarios y directivos comportarse éticamente? . . . . .	189



## Prólogo

Cuando me pidieron un prólogo para este libro póstumo de Juan Antonio Pérez López, acepté en seguida, porque, dejando aparte el honor que para mí representa, esta invitación me permite expresar el cariño que, desde que le conocí en los primeros años sesenta, sentí por Juan Antonio y su obra.

Hace ahora dos años, Dios se lo llevó a contemplar su rostro, precisamente en la fiesta de la Santísima Trinidad, misterio en el que tanto profundizó y del que tanto habló. Me alegra mucho que dos de sus más directos discípulos —Nuria Chinchilla y Josep M.<sup>a</sup> Rosanas, profesores del IESE— con la colaboración de Pedro Navarro, hayan preparado para publicarlo, en forma de libro, lo que su maestro dejó en el ordenador sobre materias relacionadas con el rico contenido de la acción humana, contemplada desde la concepción clásica de la ética.

Juan Antonio se incorporó al IESE en el Departamento de Control, pero dada su inclinación hacia la filosofía, disciplina en la que había ido adquiriendo una sólida formación, pronto derivó hacia la teoría de las organizaciones. En su nuevo empeño, Juan Antonio se marchó a la Universidad de Harvard para obtener el doctorado. Recuerdo muy bien que, en aquel entonces, me impresionaron las noticias que de Boston nos llegaban, asegurando que el profesor de la Escuela de Negocios que debía dirigir y apadrinar la tesis del doctorado había su-

gerido que, tal vez «across the river», es decir en la Facultad de Filosofía, serían capaces de entender el texto que Juan Antonio estaba preparando. Afortunadamente otro profesor de la propia Escuela de Negocios captó las ideas del joven profesor de IESE y, así, en 1970, Juan Antonio pudo leer su tesis bajo el título «Organizational theory: A cybernetical approach».

A partir de los hallazgos realizados en esta tesis doctoral, el profesor Pérez López empezó el largo y fecundo trabajo de construir un nuevo modelo de organización. Apoyándose, para superarlas, en las tesis de autores como Chester I. Barnard, en continuo contacto con los empresarios de los que era consultor y en vigoroso diálogo con los alumnos de todos los Programas del IESE en los que participaba, Juan Antonio fue elaborando, y contrastando con la realidad, su teoría, de la que eran como destellos, de uso corriente dentro de la familia IESE, sus tripartitos y encadenados lemas —motivación extrínseca, motivación intrínseca, motivación trascendente; eficacia, atraktividad, unidad; capacidad estratégica, capacidad ejecutiva, liderazgo— para acabar, en 1991, con la publicación de su primera obra, *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*, en la que, rechazando, por incompletos, el paradigma mecanicista de dirección de empresas, en el que se supone que las personas se mueven exclusivamente por motivaciones extrínsecas, y el paradigma psicosociológico, que añade las motivaciones intrínsecas a las extrínsecas, Juan Antonio Pérez López propone el paradigma antropológico, que es el único paradigma completo, ya que parte del convencimiento de que las motivaciones que acaban de explicar el comportamiento humano en la organización son las motivaciones trascendentes que, según su propia definición, son aquellas que llevan a actuar por las consecuencias de la acción para otras personas, distintas de la que realiza la acción y cuyas necesidades se busca satisfacer.

Situados dentro del paradigma antropológico de dirección, es evidente que la función del directivo se materializa en actos que, por ser racionales y libres, son actos humanos, es decir,

moralmente imputables. Estos actos han de ser éticamente correctos o, dicho sin remilgos, han de ser actos virtuosos, porque, como insistía Pérez López, hablar de ética y de ética profesional sin hablar de las virtudes morales es como hablar de física sin mencionar la ley de la gravedad. A este respecto, Juan Antonio recordaba que todo acto humano tiene, para el propio agente y para las personas afectadas, tres valores: económico, psicológico y ético. Dichos valores corresponden, respectivamente, al valor de lo que hace el sujeto en cuanto con ello otra persona puede satisfacer sus necesidades (valor económico); al aprendizaje para hacer cosas que el sujeto consigue por el hecho de hacerlo (valor psicológico); y, por último, al cambio que se produce en el sujeto en función de la naturaleza moral del acto, de la intención que tenía al realizarlo y de las circunstancias concurrentes (valor ético).

Tomar las decisiones en función no sólo del valor económico sino además del valor psicológico y ético de los actos humanos, puede suponer un cierto coste de oportunidad; es decir, el decisor renuncia a un cierto beneficio a corto plazo que otra alternativa podría haberle aportado. Sin embargo, al hacerlo, el decisor es consciente de que ha elegido la mejor alternativa para los demás y para él mismo. La experiencia y también la razón nos dicen que, a la larga, los beneficiosos efectos psicológicos y éticos de la decisión tomada, conducirán a mejores resultados también económicos.

No hace mucho tuve que dirigir unas palabras a un grupo de graduados de la Universidad Francisco Marroquín. Me pareció una ocasión propicia para alentar a un grupo de personas selectas al cumplimiento de sus responsabilidades sociales, exponiéndoles en forma breve la teoría de la acción humana del profesor Pérez López. Al acabar el acto, el profesor responsable de las áreas de psicología y sociología se acercó a darme las gracias por el gran favor que les había deparado al aportar, desde el exterior de la Universidad, unas ideas que les servirían de gran ayuda para la difusión de la línea de pensamiento que estaban empeñados en fomentar en aquel Campus,

y que, por lo que deduje, no siempre era seguido por alguno de los departamentos cuantitativos de la Institución.

Juan Antonio acababa de librar, por mi intervención, una más de las amables batallas que durante su vida tuvo que afrontar para la defensa de sus ideas. En este aspecto, Juan Antonio no era un hombre cómodo, no en el sentido de que no fuera una persona afable, que lo era en extremo, con una gran capacidad de comprensión hacia los demás, sino en el sentido de que no era una persona acomodaticia. Como todo enamorado de la verdad, cuando creía haberla encontrado, defendía con pasión, aunque con respeto a la libertad de los demás, sus propias convicciones, porque Juan Antonio no era un intolerante pero tampoco el escéptico que, por no creer en la verdad objetiva, tanto le da una cosa como otra. Juan Antonio, a fuer de verdadero universitario, estaba comprometido con la verdad y siempre a su servicio. Por esto, a los que han tenido la suerte de estar con él en clases, seminarios, reuniones informales o de claustro académico, sin duda les parecerá oír todavía sus sonoras y contundentes apelaciones a no olvidar los fundamentos antropológicos de la formación para la dirección empresarial, cuando le parecía que podía haber el riesgo de que alguien, sin duda sin darse cuenta, se deslizara por la pendiente utilitarista o economicista, incurriendo en alguna de las deficiencias de los modelos mecanicista o psicosociológico de organización.

La lectura de este tercer libro del profesor Pérez López que vivamente recomiendo, servirá sin duda para que docentes, estudiosos, empresarios y toda persona vinculada, directa o indirectamente, a los procesos de dirección, puedan encontrar recopiladas y sistematizadas, ideas sobre los aspectos éticos de la economía, de las decisiones empresariales y de la acción personal que, a mi juicio, son altamente valiosas. Su aplicación conduciría a la configuración de empresas líderes, siempre que los que decidan aplicarlas lo hagan no intentando manipularlas con una actuación meramente formal que, al ponerse de manifiesto, conduciría al fracaso, sino por motivacio-

nes verdaderamente trascendentes, lo cual lleva aparejado el ejercicio de todas las virtudes morales que, como ya señaló Aristóteles —al que, con Tomás de Aquino tan unido se sentía Pérez López— son aquellas cualidades de la persona que la capacitan para motivar racionalmente su comportamiento.

*Rafael Termes*  
Profesor del IESE  
Septiembre 1998



## Presentación

Un volumen póstumo de cualquier autor merece siempre una cierta explicación. Posiblemente, la explicación deba ser especialmente cuidadosa en este caso, ya que, si bien todo lo que contiene este volumen ha sido escrito por su autor, él no lo escribió exactamente en la forma que el lector lo recibe. Es por ello que quienes lo hemos acabado de componer, pensamos que debemos contar al lector, lo mejor posible, la historia de esta obra.

Cuando, después del fallecimiento del profesor Juan Antonio Pérez López, empezamos a examinar lo que contenía su ordenador, a fin de ver qué cosas podía haber dejado en él de las que no tuviéramos otra referencia escrita, encontramos una carpeta con el título «Libro III». Dado que en el momento de su fallecimiento tenía ya publicados dos libros (*Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones* y *Fundamentos de la Dirección de Empresas*), era evidente que éste era su siguiente proyecto, sobre el que había hablado ocasionalmente con algunas personas.

La carpeta en cuestión contenía, a su vez, cuatro carpetas con diferentes títulos, cuyo denominador común era la ética. En cada una de ellas había incluido una serie de documentos, todos ellos escritos con una finalidad distinta a la de la publicación de un posible libro: desde discursos pronunciados en

asambleas de miembros del IESE, hasta notas técnicas de la propia institución, pasando por artículos para algún congreso, e incluso algún capítulo de sus dos libros previos. Era un conjunto de escritos seleccionados de su obra, que le parecieron relevantes para un libro de ética.

Lamentablemente, era un proyecto más que una obra terminada. Los documentos en cuestión estaban escritos en diferentes épocas, a través de las cuales su pensamiento había evolucionado bastante, y se solapaban en una medida considerable. Además tenían una extensión algo excesiva para un libro de estas características, lo cual no es demasiado sorprendente si tenemos en cuenta que la ética había presidido desde siempre su quehacer científico. Los conceptos introductorios de su teoría se repetían una y otra vez en los diferentes documentos, a veces con matices distintos —incluso utilizando diferentes términos— que reflejaban la evolución mencionada.

Decidimos entonces que merecía la pena tratar de hacer lo que, obviamente, hubiera sido su próximo proyecto. Es decir, sustituirle en la edición de todos estos documentos en forma de libro, respetando escrupulosamente sus palabras originales, pero «cortando y pegando» para aclarar conceptos, dar coherencia al conjunto y evitar repeticiones. A estos efectos, también hemos añadido alguna nota nuestra a pie de página cuando nos ha parecido que merecía la pena hacer un comentario aclaratorio.

El fruto de este trabajo es el volumen que el lector tiene en sus manos. Estamos seguros de que el lector preferiría que el trabajo de edición y composición lo hubiera efectuado el propio autor. En esto coincidimos totalmente con él. Pero nos pareció, como hemos dicho, que no llevarlo a cabo nosotros en su defecto, sería privar al posible lector de un enfoque original para entender la ética de la dirección, que merece la pena de por sí.

## Relevancia de la obra

Son muchos los libros de ética de los negocios que se publican hoy en día. Para algunos, esto es una señal de puritanismo, o incluso una muestra de la impronta neoconservadora que busca presentar una serie de valores que ayuden a tranquilizar las conciencias. No son pocos los que intentan vender la idea de que siendo ético la empresa irá mejor. Para ello se ponen ejemplos de lo más diverso. Hace poco, en un proceso de selección para una empresa multinacional, se proponía un caso de ética, en el que se sugería una situación en la que una empleada era acosada, y se preguntaba sobre las consecuencias que podía tener para la empresa. Ateniéndonos a esta idea, obtenemos una imagen de la ética un tanto curiosa: ésta se reduce a no abusar de los trabajadores, porque de hacerlo rendirán menos y la imagen de la empresa se resentirá de cara a los consumidores.

Para el autor de este libro tal enfoque no es más que un empobrecimiento de la ética. Es como definir al ser humano como un bípodo implume. Es obvio que no parece razonable cometer abusos con el personal de la empresa, dadas las consecuencias negativas de todo tipo que se pueden seguir de tal comportamiento. Eso es tan obvio como que el hombre o la mujer tienen dos piernas. Del mismo modo, asimilar al «auténtico» hombre o mujer de empresa con el que no gasta y no mira para sí, sería similar a decir que el hombre o la mujer no tienen plumas. Estamos de acuerdo en que el hombre no tiene plumas, pero lo que verdaderamente nos importa es lo que tiene. Tampoco tiene pezuñas ni escamas. Si siguiéramos esta línea de razonamiento, podría suceder que la imagen de hombre que nos apareciera fuera la de una gallina desplumada.

Lo diferencial de la ética es que radica en la entraña misma del ser humano. Todos y cada uno de los actos del individuo son susceptibles de valoración ética en la medida en que afectan a otras personas y nos afectan a nosotros mismos. Es por ello que también existe una ética de los negocios. Ésta se

encargaría de estudiar los actos que el hombre realiza en el ámbito de la empresa, en particular sus decisiones.

Por mor del uso, la palabra «ética» se ha ido cargando de significaciones muy diversas que hoy dificultan saber qué quiere decir. Pérez López no hace más que recuperar el uso clásico humanista de la ética. Lo que él intenta es ofrecer un esquema conceptual que permita analizar las decisiones para evaluar todas sus consecuencias. Y esto porque en la medida en que las personas que actúan dentro de una empresa vayan mejorándose a sí mismas y a los demás por medio de sus decisiones, esta empresa tendrá más posibilidades de ser eficaz a largo plazo.

Los criterios que el autor propone no son criterios que se sumen a los financieros, comerciales u otros cualesquiera. Son criterios que asumen la acción como tal y no una parte de ésta. Los aspectos financieros de una decisión se miden por diversos índices de rentabilidad, es decir, por una parte de las consecuencias. Los aspectos éticos se miden por el modo en que afectan a las personas implicadas, incluido el propio decisor. Esto es difícil de evaluar con una ética que hable tan sólo de normas o de consecuencias sociales. A esta dificultad pretende dar respuesta el autor ofreciendo instrumentos para analizar las decisiones y ver cómo afectan al decisor y a los que le rodean.

### **Relación con el resto de su obra**

La obra del profesor Pérez López es bastante amplia, tanto en temas como en páginas, y se centra principalmente en el ámbito de la empresa. La mayor parte de ella ha sido publicada como notas técnicas para uso de los alumnos del IESE. Está, pues, dirigida a personas vinculadas con los temas de dirección.

En su trabajo, el autor se basa en dos pilares fundamentales. Por un lado, la reflexión sobre la realidad de las empresas y los

problemas que acucian a los que en ellas participan. Sobre estos puntos tenía un amplio conocimiento que le venía de la consulta y del trato con los miles de directivos que pasan por las aulas del IESE. Por otro lado, un amplio conocimiento de las ciencias humanas que culminaba en su interés por la filosofía.

Su primera gran obra, *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones* (1991), trata de los elementos básicos para comprender una organización compuesta por personas, que son libres. Con ello se intentan superar concepciones que asimilan al hombre con un simple factor de producción más o con un amasijo de necesidades psíquicas sin control interior. Esta superación lleva al autor a tratar el tema desde una perspectiva bastante abstracta. Sin embargo, cualquiera que le haya escuchado ha podido comprobar las amplias repercusiones prácticas de su teoría.

Representación de esas repercusiones prácticas es su segunda gran obra: *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (1993). Este libro trata de aplicar las ideas del primero al campo de la dirección de empresas.

Tanto en esos dos libros como en este tercero, el lector podrá encontrar respuesta a cuestiones muy actuales. Si alguien tuviera que proponer unas palabras clave («keywords») para este libro, no podría obviar términos tales como liderazgo, motivación, estilos de dirección, eficacia, eficiencia, decisiones directivas, poder, etc.; términos que, dado el nuevo enfoque del autor, adquieren un sentido más profundo. En este conjunto de temas la ética ocupa un lugar central. La ética no es un lujo, ni nos viene impuesta desde fuera. Es una necesidad intrínseca a las organizaciones si queremos que éstas no se resquebrajen. Esta idea está en la base de sus escritos. Pérez López intentó que los que le oían entonces, y hoy le pueden leer, lo vieran con claridad. Este nuevo sentido de la ética, nos debe ayudar a replantearnos algunos modos de actuar habituales hoy en las empresas.

El autor no llega a esta concepción sin haber pasado antes por los estadios previos de sus otras dos grandes obras. Éstas

le han dado el utillaje para presentar a un hombre libre, impulsado a conseguir diferentes cosas de la realidad que le rodea, y que dispone de un conocimiento para alcanzarlas. Pero tales logros requieren el adecuado uso de su capacidad decisoria, así como de sus virtudes. Y en ese camino, la ética le sirve de guía. En caso contrario, el hombre, por ser libre, se puede ir haciendo cada vez más incapaz de obtener lo que desea.

### **Contenido de la obra**

Hemos dividido este libro en tres partes. Cada una de ellas ha sido elaborada de un modo diferente. La primera parte titulada «Ética en la toma de decisiones empresariales» tiene como objetivo situar el problema de la ética en el contexto de la empresa y las decisiones empresariales. Es el resultado de haber trabajado diez de sus notas técnicas publicadas en el IESE. Debido a la heterogeneidad de esta parte, que abarca documentos de diferentes estadios evolutivos del pensamiento del autor, se han tenido que cambiar algunos términos del original, sustituyéndolos por los utilizados en sus últimos escritos. Algunas de estas sustituciones se han indicado en notas a pie de página. En esta parte se tratan los temas relativos a la ética en la dirección de empresas, teniendo en cuenta que ésta se concreta en las decisiones de sus directivos.

En la segunda parte, titulada «Ética y economía», se da un salto, no sólo de temática, sino también de tratamiento. Esta parte es, por así decirlo, más filosófica. En ella se abordan dos temas. En primer lugar, se habla de la libertad de las personas, señalando cómo ésta se concreta e influye en todas las dimensiones del ser humano: su conocimiento, su voluntad y su sentir. En segundo lugar, se analiza el trabajo en sus dos dimensiones: objetiva y subjetiva. Además de su dimensión productiva, el trabajo puede desarrollar al hombre. Así, en esta segunda parte del libro, se profundiza en dos realidades:

cómo la mejora del ser humano depende del ejercicio de su libertad y cómo esto se concreta en el trabajo dentro de una empresa.

Por último, la tercera parte, «Ética y acción personal», es la más abstracta, pues en ella se trata de explicitar los principios por los que se ha llegado a las conclusiones de las dos anteriores. Apelando a la teoría de sistemas y a la teoría de la decisión, se desarrollan los fundamentos teóricos sobre los cuales se muestra que la ética no es un añadido a la acción humana, sino el trasunto de toda ella. La ética es, por tanto, el punto de unión de la sociología y de la economía. Mientras que la ética radica en la entraña misma del hombre, la economía y la sociología estudian aspectos parciales del ser humano.

Nuria Chinchilla, Profesora del IESE

Josep M.<sup>a</sup> Rosanas, Profesor del IESE

Pedro Navarro, Profesor de la UIC



**Primera parte**

**Ética en la toma de decisiones  
empresariales**



## Capítulo 1

# Ética y empresa

### **Introducción<sup>1</sup>**

Se está afirmando, cada vez con mayor frecuencia y generalidad, la necesidad de una vigencia efectiva de los valores éticos en el mundo empresarial. Esas afirmaciones han llegado a ser un tema de referencia obligada en cualquier discurso que tenga algo que ver no tan sólo con el funcionamiento de las empresas, sino con el funcionamiento de cualquiera de las instituciones en que se concreta nuestra vida social.

Si aparece con mayor frecuencia referido a las empresas, es porque, hoy en día, de la empresa se habla más que de cualquier otra institución social. La empresa es la célula del organismo social especializada en los procesos de producción y distribución de riqueza material y, para gran parte de nuestra sociedad actual, la abundancia de bienes materiales es lo verdaderamente importante, es el Paraíso, es Jauja.

---

<sup>1</sup> Las ideas de este capítulo han sido presentadas por el autor en el contexto de su libro *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (1994), capítulo 12.

Tal vez lo más positivo del reconocimiento de la necesidad de una vigencia efectiva de valores éticos en el gobierno de las empresas es que pone de relieve la toma de conciencia experimental de una verdad muy profunda: que el logro de la propia eficiencia económica implica la operación de factores (de causas) extraeconómicos. El hecho es especialmente importante cuando, como ocurre con frecuencia, ese reconocimiento es expresado por personas que conocen a fondo los entresijos del funcionamiento de la empresa moderna, ya sean hombres prácticos o académicos especialistas en el tema.

En el trasfondo del hecho se encuentra, pues, la «toma práctica de conciencia» acerca de la insuficiencia de las realidades económicas para explicar (o, lo que es equivalente desde el punto de vista práctico, para lograr) un funcionamiento económicamente correcto de las empresas.

Pero, en muchos casos, quienes hablan de «valores éticos» se están refiriendo únicamente a todo el conjunto de valores extraeconómicos que parecen ser necesarios para la operación de las empresas. Suelen incluir en ese conjunto tanto valores de tipo psicológico, como de tipo social o, incluso, estético. Todos ellos, por supuesto, sumamente respetables e integrantes de lo que se ha dado en llamar «calidad de vida».

Mi impresión personal, sin embargo, es que casi nunca se está hablando de valores éticos en sentido estricto. Y esto es sumamente grave, porque de la vigencia operativa de unos auténticos valores éticos depende no sólo que las empresas funcionen bien o no, sino también la propia supervivencia de la sociedad presente.

Y, por otra parte, también pienso que, aun reconociendo que la vigencia operativa de unos auténticos valores éticos es algo que se decide en el plano de las conciencias individuales, el funcionamiento de las empresas es de enorme importancia a la hora de propiciar o dificultar los comportamientos éticos individuales.

## Ética y virtudes morales

Puede sorprender la afirmación de que casi nunca se habla de auténticos valores éticos al hablar de la necesidad de un comportamiento ético de las empresas. Basta hojear cualquier cosa publicada al respecto para encontrarse con afirmaciones acerca de la necesidad de vivir la justicia, la honradez, la lealtad, el respeto a los demás (clientes, trabajadores,...). ¿Es que la justicia, la honradez, la lealtad,... no son auténticos valores éticos?

La pregunta es muy oportuna y nos lleva directamente al fondo de la cuestión, a la raíz de un equívoco cuya superación es necesaria para poder razonar rigurosamente acerca de las realidades éticas. La justicia, la honradez, etcétera son cualidades de las acciones de un agente. Esas acciones tienen consecuencias observables, y tendemos a identificar la existencia de la cualidad con la existencia de aquellas consecuencias observables que suelen manifestar su presencia. Pero lo que determina el valor ético de una acción no son las consecuencias observables de esa acción, sino la cualidad de la acción misma (si es o no justa, honrada, etc.). Por ejemplo, si por veracidad entendemos todo aquello que lleve a una persona a decir a otras personas lo que sabe o piensa acerca de algo, esa concepción de veracidad no tendría nada que ver con un valor ético en multitud de ocasiones. Puede decir la verdad muchas veces por puro cálculo, otras por temor e, incluso, otras con ánimo de engañar.

A menudo, cuando se habla de valores éticos, se está hablando simplemente de las consecuencias sociológicas —de las consecuencias para los demás— que normalmente se siguen cuando un agente actúa de acuerdo con esos valores. La cuestión acerca de si la actuación del agente expresa y busca la realización de valores éticos o no es completamente desatendida.

La calidad ética de las acciones de un agente viene determinada no por las consecuencias de la acción, sino por aquello

que la origina, aquello que produce en el agente la decisión de realizar precisamente esa acción y no otra distinta. Lo que hace que una acción de un agente sea justa, no es que las consecuencias sean justas, es que sea producida por la virtud moral de la justicia en ese agente concreto (que sea un ejercicio de su virtud de la justicia), y será más justa cuanto más haga crecer esa virtualidad del agente, cuando su virtud «a posteriori» sea mayor que la que tenía «a priori». Cualquier realidad es un valor para un sujeto en la medida en que su posesión perfecciona a ese sujeto en algún aspecto. Los valores éticos son aquellas realidades cuya posesión perfecciona al ser humano en lo más profundo de su ser: perfeccionan su capacidad de autogobierno, es decir, nada más y nada menos que el uso de su libertad. Esas realidades fueron genialmente descubiertas y bautizadas por Aristóteles con el nombre de virtudes morales<sup>2</sup>.

Hablar de ética sin mencionar las virtudes morales es como hablar de mecánica sin mencionar la gravitación: se estará haciendo un discurso más o menos poético, pero nada que pueda parecerse a un análisis riguroso. En el caso concreto de la ética, esa omisión es especialmente grave y tiene consecuencias funestas. Implica un discurso —un modo de razonar— que no sólo se desentiende de las realidades éticas, sino que las suplanta utilizando unas categorías pseudo-éticas, pseudo-humanistas, que son lo más opuesto a un auténtico humanismo.

Voy a intentar ilustrar ese peligro acudiendo a un caso concreto. Casi todo el mundo es consciente de la necesidad de planteamientos solidarios para la resolución de los graves problemas sociales de nuestro tiempo. Pocas veces, sin embargo, se pone de relieve que lo que es necesario es el ejercicio de la virtud de la solidaridad. Esta frecuente omisión de la noción

---

<sup>2</sup> Aristóteles señala que «la virtud del hombre será también el hábito por el cual el hombre se hace bueno y por el cual ejecuta bien su función propia» (*Ética a Nicómaco*, II, 1106a 23-24). Sobre el tratamiento de las virtudes por Aristóteles puede consultarse el libro II de la *Ética a Nicómaco* (Nota del Editor).

de virtud cuando se habla del tema es una manifestación particular del síndrome al que acabo de referirme (cosa que, como antes señalaba, también suele ocurrir al hablar de justicia, honradez, lealtad, etc.). Cuando se habla de solidaridad, probablemente la virtud que resume e implica el ejercicio de todas las demás, sin centrarse casi obsesivamente en su condición de virtud, de lo que se está hablando es de un sentimiento de solidaridad. Y la confusión entre virtudes y sentimientos es la peor forma de suicidio moral que pueda darse, tanto en el plano social como en el individual. En el caso concreto de la solidaridad (valoración del «otro» como «otro yo», de cuyo bien soy responsable en la medida en que puedo influirlo) es paradigmática la corrosión de los valores éticos que se produce al confundir el sentimiento de solidaridad con la virtud de la solidaridad.

Cuando las decisiones de una persona están movidas por un egoísmo calculador y frío, que pasa por alto lo que les pueda ocurrir a otras personas como consecuencia de esas decisiones, los sentimientos pueden ser todavía un «último recurso» para que esa persona cambie. Cuando las decisiones están movidas por un egoísmo sentimental que impulsa acciones opuestas a las virtudes morales, sólo las propias virtudes, los valores éticos en sentido estricto, pueden impedir un comportamiento deshumanizante del decisor. Pero ¿cómo puede darse el recurso a las virtudes morales, cuando ese mismo egoísmo sentimental se autoafirma como expresión máxima de la virtud? El egoísmo calculador y frío es un camino doloroso hacia la deshumanización. Ha de sacrificar constantemente las apetencias afectivas del ser humano, todas aquellas satisfacciones que surgen de las relaciones interpersonales. El egoísmo sentimental recorre ese mismo camino bajo los efectos de una anestesia eficazísima.

Lo específicamente humano es su capacidad de comportarse de acuerdo con lo que sabe abstractamente (racionalmente) para llegar a valorarlo afectivamente, es decir, a sentirlo. Los animales también sienten y, de hecho, operan únicamente par-

tiendo de lo que han sentido. El ser humano descubre racionalmente que «algo» es valioso y, al decidir libremente su actuación de acuerdo con ese descubrimiento, llega a sentir el valor de ese «algo». Los sentimientos humanos son el fruto de un largo y laborioso proceso ascético, proceso que desarrolla las virtudes morales (instrumento que necesita la libertad para que la acción personal sea coherente con los valores descubiertos por la razón).

Por eso es tan nefasta cualquier concepción de la acción humana que la contemple como un simple producto de impulsos sentimentales. En una tal concepción, se desatiende la necesidad de aquel largo y laborioso proceso de desarrollo de las virtudes morales, proceso por el que el ser humano se humaniza como fruto de sus decisiones libres. De hecho, el sentimental se autoconsidera perfecto, son los que no sienten como él los que necesitan reforma; ni siquiera concibe que pueden sentir tanto o más que él cualquier sufrimiento ajeno y que si no actúan como él no es porque no sientan así, sino porque ven mucho más allá del puro sufrimiento presente.

El ideal implícito del racionalismo del que vamos saliendo, y que pasaba por alto todo el lado afectivo de la persona, era el de un ser humano concebido como una máquina. El ideal implícito del sentimentalismo que nos va dominando (y que cada vez va siendo más irracional) es el del ser humano como un animal<sup>3</sup>. La única síntesis superadora de ambos reduccionismos es la racionalidad. El problema está, como ya lo intuyó genialmente Aristóteles<sup>4</sup>, en que la racionalidad consiste en el uso correcto de la razón para orientar la acción de la persona. Y las virtudes morales son las determinantes de la ca-

---

<sup>3</sup> El autor al referirse al «ideal implícito» lo que señala es la postura a la que se llegaría llevando las premisas de estas posturas hasta sus últimas consecuencias. Por tanto, estas posiciones no se presentan en ningún autor concreto (N. del E.).

<sup>4</sup> «La elección no puede ser recta sin prudencia ni sin virtud, ya que la una determina el fin y la otra hace realizar las acciones que conducen al fin» *Ética a Nicómaco*, 1145a 4-5 (N. del E.).

pacidad de un sujeto para usar correctamente su razón. Sin virtudes morales no hay racionalidad. Habrá tan sólo un uso instrumental de la razón para el logro de valores que han sido afectivamente reconocidos «a priori» de la decisión, cerrando así la posibilidad de que el sujeto descubra afectivamente valores cada vez más profundos.

El valor más profundo que una persona puede llegar a descubrir afectivamente a lo largo de su existencia es el valor de otra persona, el valor ligado al hecho de ser una persona. Ese descubrimiento exige un largo proceso de aprendizaje, multitud de decisiones inspiradas por el «amor racional» al «otro», decisiones por las que se sacrifican satisfacciones propias cuando se juzga que su logro implica que el otro tenga que actuar contra el desarrollo de sus virtudes morales. Esos sacrificios son los que, en primer lugar, desarrollan las virtudes morales del propio decisor y, en consecuencia, transforman aquel amor racional en amor afectivo. Entonces, y sólo entonces, cuando el amor racional coincide con el amor afectivo, los sentimientos pueden orientar correctamente la acción. Mientras tanto, la acción tiene que ser guiada por las virtudes morales<sup>5</sup>.

## **Empresa y virtudes morales**

Aceptando que un comportamiento ético es aquel que surge de las virtudes morales y se orienta a su desarrollo en las personas, ¿cómo puede concretarse esa concepción a la hora de hablar del mundo empresarial? ¿No resultaría hasta un poco cómico decir que la empresa, que parece que no es más que una especie de «artilugio para ganar dinero», ha de ser una «escuela» para el desarrollo de las virtudes morales?

---

<sup>5</sup> El tema del amor racional y el amor afectivo se desarrolla más extensamente en el último capítulo del libro (N. del E.).

Lo primero que es necesario aclarar es que, si bien toda empresa de negocios ha de ganar dinero (caso contrario no sería una empresa de negocios), no todo «artilugio que gane dinero» es una empresa de negocios. Una banda de salteadores puede realizar algunas actividades que le lleven a ganar dinero y difícilmente alguien la podría considerar seriamente una empresa de negocios.

El ganar dinero es condición necesaria, pero no suficiente, para que una organización humana sea una empresa de negocios. Definir cuáles son las notas esenciales que caracterizan a las organizaciones humanas que son empresas de negocios no es algo trivial (como no lo es el descubrimiento de la definición esencial de cualquier realidad, es decir, del conjunto de notas o propiedades que la hacen ser esa realidad y no otra distinta). En el caso de la empresa, el camino más sencillo para descubrir sus notas esenciales es aquel que investiga qué propiedades han de darse en una organización humana para que ese «hacer dinero» sea factible de modo continuado (lo que los economistas, usando una expresión no exenta de ambigüedad, llaman maximización del beneficio a largo plazo). Basta con realizar ese análisis partiendo del hecho de que tanto las personas como las organizaciones humanas son estructuras dinámicas, es decir, que cambian sus modos de operar a medida que van aprendiendo con sus experiencias, para descubrir que el logro de valores económicos depende de que hayan sido previamente logrados otros valores de carácter extra-económico. No es difícil identificar esos otros valores como realidades pertenecientes al orden social y ético.

Por ejemplo, y como antes he señalado, hoy por hoy nadie realmente familiarizado con las realidades empresariales (sea como directivo o como académico) ignora la importancia de las consecuencias socio-económicas de los comportamientos éticos. Todos coinciden en que, en un mundo de «gángsters» donde la única ley fuese la de la jungla, no se respetasen los contratos, no hubiese honradez, ni lealtad, ni veracidad, ni justicia,... no habría modo de hacer los negocios que tanto

han contribuido al desarrollo económico de nuestras sociedades.

El problema no reside en que no se reconozca (y cada vez más) la necesidad de esos comportamientos. El problema está en que unos piensan que se producirán por una especie de generación espontánea, otros piensan que todo es cuestión de «enseñar a la gente a comunicarse bien» (una especie de manipulación psico-sociológica a cargo de los expertos de turno), otros que es un problema de enseñar a la gente a calcular bien en función de sus propios intereses, y otros, por último, que se trata de montar un sistema coactivo (de premios y castigos) para obligar a que la gente actúe bien por las buenas o por las malas. Todas esas «soluciones» coinciden en un punto de partida que es una contradicción: suponen que el logro de los «comportamientos éticos» necesarios para el funcionamiento correcto de las organizaciones humanas, es viable sin el desarrollo ético de las personas, es decir, sin el desarrollo de las virtudes morales de los individuos.

La gran ventaja de las empresas a la hora de salir de esa contradicción, es que las empresas modernas son organizaciones humanas tan delicadas, ya que han de hacer tantas cosas simultáneamente, tan variadas, y con un grado de coordinación tan elevado entre los individuos que las componen, que no pueden permitirse el lujo de actuar sobre supuestos no realistas.

Tengo la esperanza (y hay síntomas alentadores al respecto) de que la toma de conciencia de que han de ser auténticas «escuelas» para el desarrollo de las virtudes morales de su gente puede estar a la vuelta de la esquina, extenderse rápidamente y perseguirse con la eficacia característica de las empresas, cuando éstas buscan un objetivo que consideran importante. Algunas ya lo están haciendo, aunque sea «tocando de oído» y, por supuesto, sin ningún sentido del ridículo cuando se trata de conseguir esos objetivos que consideran vitales. Un hombre de empresa convencido de que necesita formar éticamente a su gente para que su empresa funcione mejor nunca se

perderá en disquisiciones al respecto. Pedirá un plan de acción para conseguirlo, que sea eficaz y que cueste lo menos posible.

Además, aunque parezca una paradoja, el lenguaje de una ascética orientada al desarrollo de las virtudes morales es muy fácilmente traducible a la valoración de las decisiones empresariales (lenguaje extraño a la mayoría de los moralistas, que se limitan a hablar de cómo sería el mundo si los actores fuesen ya virtuosos). Esas decisiones tienen por objeto, como es evidente, el logro de beneficios económicos ahora, y el desarrollo de la capacidad de la propia empresa para seguir obteniendo beneficios futuros. Por eso, los criterios para evaluar la conveniencia de aplicar un plan de acción en un momento dado no pueden limitarse al cálculo del beneficio que se espera de la aplicación del referido plan; además de ese criterio, hay que aplicar algunos otros, que reflejen la evaluación de los cambios que el aprendizaje producido por la ejecución del plan introducirá en la organización. Pues bien, no es difícil mostrar que esos otros criterios han de evaluar, en definitiva, dos tipos de aprendizajes distintos (y que pueden ser contrapuestos). Uno de ellos es el aprendizaje operativo, el desarrollo de habilidades técnicas, de los componentes de la organización. El otro es el aprendizaje moral (el desarrollo de virtudes morales) que la aplicación del plan de acción puede facilitar o dificultar en las personas a quienes afecta.

De igual modo que la economía de empresa es un conjunto de conocimientos que ayuda a formular juicios acerca de los beneficios que producirá la aplicación de un plan de acción en unas circunstancias determinadas, la auténtica ética de empresa será el conjunto de conocimientos que ayude a formular juicios acerca de las consecuencias de la aplicación de ese plan de acción, en el plano del aprendizaje moral de los afectados por el plan.

Reducir la ética de empresa, como se hace habitualmente en el mejor de los casos, a la descripción del carácter no-ético de ciertos planes de acción en ciertas circunstancias, es un re-

duccionismo de la peor especie. No es extraño que resulte no sólo inútil, sino contraproducente: presenta a la ética como un conjunto de reglas que prohíben hacer algo sin explicar el porqué de esa prohibición. Por el contrario, la ética de empresa trata de mostrar cómo las decisiones empresariales (todas ellas: no hay acciones humanas moralmente indiferentes) tienen un valor ascético, es decir, producen cambios en el estado de las virtudes morales. Sólo un absurdo «objetivismo», que reduce la acción humana a sus consecuencias observables, impide un enfoque metodológico riguroso del valor ascético de las acciones humanas. Ese mismo «objetivismo reduccionista» es el causante de nuestras dificultades para introducir las categorías analíticas que permiten un enfoque más realista de los procesos de dirección en las empresas, que son eficientísimas a la hora de difundir cualquier cosa que mejore sus procesos de dirección. Por ejemplo, todo el mundo está de acuerdo en que la empresa obtiene su beneficio prestando un servicio a los clientes. Cualquier empresa vocea y escribe, en cualquier ocasión que se le presente, que es una empresa con vocación de servicio a sus clientes. Sin embargo, en muchos casos, ese servicio no es más que una estrategia comercial, que nada tiene que ver con una misión, con una vocación. No existe la intención de prestar un servicio auténtico que permita ganar dinero; se busca, únicamente, ganar dinero prestando un servicio, lo cual no es lo mismo.

A Tomás de Aquino, que no sabía nada de marketing, pero que conocía muy bien la realidad, no se le escapaba la diferencia cuando, como de pasada, decía: «Porque es muy probable que las cosas que se produzcan tengan mejor calidad cuando se producen para el consumo propio o de las personas a quienes uno ama, que cuando se producen con el único propósito de venderlas para obtener una ganancia». Aprender a respetar a las personas (y los clientes son personas) es tarea muy difícil, exige no engañarlas pudiendo hacerlo, y no hay peor engaño que darles aquello que piden, aun sabiendo que no les conviene, porque al dárselo obtengo un beneficio y, además,

quedan contentas. Y ese respeto es condición necesaria para poder darles un auténtico servicio.

Hay no pocas empresas, y muy conocidas algunas de ellas por su tamaño y extensión internacional, que intentan de veras dar un auténtico servicio que les permita ganar dinero, lo cual es claramente mejor que dar el mismo servicio sin ganar dinero. Sus dificultades no suelen estar en que esa intención sea operativa en las decisiones a alto nivel directivo. Sus mayores dificultades las encuentran a la hora de formar a los recién llegados (al vendedor de línea que realiza las operaciones concretas) para que asimile los «valores de la organización» que, para aquellos directivos, han sido el «secreto» de sus éxitos continuados. Querrían formar vendedores cuya intención fuese servir de veras al cliente concreto para, sobre esa base, conseguir las ventas. Les asusta la idea de que sus vendedores se limiten a conseguir la venta pensando en el servicio de modo residual. Saben que, a la larga, los resultados serían muy distintos. Ellos no lo dicen así, pero lo que están buscando son vendedores con un alto grado de virtudes morales, virtudes que vayan creciendo por la repetición de «buenos» actos de venta, es decir, actos de auténtico servicio a otro ser humano (el cliente) que produzcan, además, una venta.

Podría multiplicar los ejemplos refiriéndolos a todas y cada una de las diversas facetas de la actividad empresarial. Todo el mundo reconoce hoy en día que lo que determina la calidad del funcionamiento de una organización es la identificación de sus componentes con los objetivos de esa organización, es decir, la interiorización de los objetivos del conjunto por cada una de las personas de cuya acción depende el logro de esos objetivos. Lo que es menos frecuente, por el momento, es el reconocimiento de que esa identificación puede ser producida únicamente por las virtudes morales de las personas que componen la organización, cuando llegan a percibir el valor real del logro de los objetivos globales, es decir, la ayuda concreta que supondrá para seres humanos concretos.

## Capítulo 2

# Dimensiones de la responsabilidad social en la empresa

### **Objetivos económicos y sociales de la empresa**

Si algo se nos ha hecho patente en nuestra época, es que la relación entre los objetivos económicos de la empresa (creación de riqueza) y sus objetivos sociales (satisfacción de necesidades) dista mucho de ser trivial. La experiencia nos ha mostrado en repetidas ocasiones cómo una empresa que se limita a buscar el beneficio económico puede, frecuentemente, conseguirlo a costa de un perjuicio para la sociedad. También hemos comprobado muchas veces cómo empresas que prestan un gran servicio a la sociedad consiguen buenos resultados económicos, y sería un grave daño social que dejaran de conseguirlos. No nos faltan tampoco experiencias en que, bajo el pretexto de renuncia a los beneficios económicos, se ocultan modos muy ineficientes de empleo de recursos económicos, con el consiguiente empobrecimiento para toda la sociedad.

Tras un largo aprendizaje parece que hemos llegado a verificar experimentalmente lo que Aristóteles ya había entrevisto, hace más de dos mil años, cuando en el capítulo 3° del libro I de su *Política*, realizaba una distinción que debería figurar en la portada de cualquier tratado sobre dirección de empresas. Una distinción sin la cual no puede perfilarse el sentido de las actividades económicas. Dice Aristóteles:

«Hay dos especies de adquisición de las riquezas: la innecesaria y la necesaria. La innecesaria se caracteriza por ser una actividad que busca la riqueza como un fin en sí misma. Para ella la pura y simple obtención de beneficios es la razón de ser de la actividad productiva. Por el contrario, la necesaria busca la riqueza en cuanto ésta es medio imprescindible para poder llevar una vida honesta. Esta segunda especie forma parte por naturaleza del gobierno y administración tanto de la familia como de la comunidad política y es digna de la mayor estima. No ocurre así con la primera, que es en verdad contraria a la naturaleza de las cosas.»<sup>6</sup>

Para evitar que nadie piense que Aristóteles ha podido hacer tal distinción debido a su falta de familiaridad con lo que ocurre en la vida práctica de los negocios, o debido a que en la Grecia de su tiempo no fuesen frecuentes los especuladores, leamos otro pasaje de su análisis: el inmediatamente anterior a aquella conclusión. Dice así:

«De ahí que parezca necesario —conforme a la naturaleza de las cosas— el que exista un límite para la acumulación de riquezas, aunque de hecho veamos en la práctica que sucede precisamente lo contrario, ya que todos los hombres dedicados a la obtención de riquezas intentan incrementar su dinero hasta cantidades ilimitadas.»<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> *Política*, I, 3, 1258a (N. del E.).

<sup>7</sup> *Ibidem*, 1257b (N. del E.).

No parece demasiado arriesgado afirmar que el pesimismo de Aristóteles, en cuanto a lo que puede ocurrir en la práctica, no es superado por el de Carlos Marx. La diferencia entre ambos estriba en que, siendo la visión aristotélica mucho más realista, le lleva a reconocer que una práctica, por frecuente que sea, no se justifica a sí misma como conforme a las leyes que rigen la realidad. Por eso la califica como lo que es: una desviación, una enfermedad del espíritu humano que, si no se corrige oportunamente, destruirá el propio ser del hombre. No cabe duda que muchas de las cosas que han ocurrido en los más de dos mil años transcurridos desde que se escribieron aquellas líneas podrían servir de ilustración, a veces dramática, de lo que Aristóteles sobriamente recogía con la frase «contraria a la naturaleza de las cosas». Que el egoísmo humano es corrosivo para la vida social es algo repetidamente verificado en la historia. Importa poco que ese egoísmo aparezca en el empresario que busca su beneficio económico y nada más que su beneficio, en el político que busca el poder y nada más que el poder o en el científico que busca la popularidad y nada más que la popularidad.

Por supuesto que no hay que ser tan optimista como para suponer que el egoísmo humano puede curarse con dosis, incluso masivas, de ciencia: por mucho que ésta avance lo vamos a tener ahí mientras quede un solo hombre sobre la tierra. Tampoco hay que ser tan pesimista como para suponer que el hombre es necesariamente un lobo para el hombre y que no hay forma viable de organización social aparte del Leviatán<sup>8</sup>. Probablemente hay la suficiente buena voluntad entre los hombres de todas las vocaciones profesionales (y, por supuesto, entre los hombres con vocación de empresa) para que la

---

<sup>8</sup> Cfr. HOBBS, Th. *Leviatán*. En esta obra, el Leviatán representa la forma política que se deduce de una determinada definición de la naturaleza del hombre, que podría resumirse en el aforismo *homo homini lupus*, el hombre es un lobo para el hombre (N. del E.).

ciencia se esfuerce en aclarar cuáles son los límites de su responsabilidad social, cuál es la delicada articulación que existe entre los objetivos económicos y los objetivos sociales de la empresa. Cabe esperar que, para muchos de ellos, será un auténtico reto el tratar de conseguir ambos, y de su creatividad pueden esperarse fórmulas que jamás serían encontradas en el mundo de la elaboración científica. Hay que esperar también que la responsabilidad social de los que elaboran la ciencia ha de llevarles a tratar de ayudar a los empresarios a definir con precisión el problema con el que se enfrentan, renunciando a las cómodas simplificaciones que tanto facilitan la construcción teórica.

La raíz última del problema, como claramente puso de relieve Aristóteles, se encuentra en si todas aquellas actividades están subordinadas a la consecución de una vida honesta, es decir, a un fin distinto de la pura obtención de riquezas o si, por el contrario, buscan tan sólo la obtención del máximo posible de bienes económicos prescindiendo de cualquier otra consideración. Definido el problema en estos términos hemos de preguntarnos ahora acerca de su solución. ¿Cómo puede garantizarse la subordinación de las actividades económicas hacia aquellos otros fines, distintos del puramente económico, pero más importantes para el ser humano? La respuesta en el plano filosófico y con carácter general, también la deja apuntada Aristóteles; y a pesar de su generalidad es muy orientadora, pues nos advierte de la verdadera naturaleza de la cuestión: es, ni más ni menos, una cuestión ética. Para Aristóteles tal subordinación ha de ser realizada a través de las decisiones de quienes gobiernan y únicamente tendrán capacidad para realizarla si poseen una virtud moral bien determinada, que es la virtud de la prudencia<sup>9</sup>.

Para el filósofo es bien patente que las realidades incluidas en el plano ético son realidades que condicionan lo que ocurre a otros niveles más superficiales y más aparentes de lo real. También sabe que las acciones humanas afectan a la realidad

---

<sup>9</sup> Cfr. *supra*, n. 3 (N. del E.).

en su plano ético, y que ello ocurre con independencia de que los propósitos u objetivos inmediatos de la acción, desde el punto de vista de quien la ejecuta, se encuentren en otros planos. Para los que nos dedicamos al análisis de la acción humana en cuanto ésta se orienta hacia fines concretos (por ejemplo, la obtención de riqueza), la tentación de omitir el análisis de sus consecuencias en el plano ético es grande. Parece que podríamos limitarnos a investigar cuáles son las soluciones óptimas desde el punto de vista de la obtención de bienes económicos, prescindiendo de las consecuencias que tales soluciones pudieran tener en los otros órdenes de la realidad. Sin embargo, a poco que profundizásemos al respecto, nos daríamos cuenta que una tal actitud resulta contradictoria «in terminis»; la renuncia a plantearse los problemas atendiendo a estratos de la realidad distintos del económico equivaldría a olvidar los otros aspectos de lo real afectados por la solución que se pretende dar, lo cual equivaldría a su vez a prescindir del aspecto práctico de las soluciones que se obtuvieran. De proceder así, seríamos tan inútiles y peligrosos como un médico que se limitase a curar los síntomas prescindiendo de si el tratamiento es o no perjudicial para el paciente.

La resolución de los conflictos que aparecen entre el logro de la finalidad social y el logro de la finalidad económica en la empresa, es cierto que requiere una dosis generosa de buena voluntad, de sacrificio del propio egoísmo, renunciando a la satisfacción inmediata de intereses personales de tipo económico, en aras de un beneficio social cuyo atractivo aparece, a menudo, menos inmediatamente. Pero la resolución de esos conflictos también requiere una buena dosis de conocimiento, una comprensión profunda de cómo se articulan los objetivos económicos y los sociales en la empresa. Requiere, en definitiva, unas ideas muy claras acerca del modo concreto en que la empresa puede servir a la sociedad a través de su función específica: la creación de riqueza. Esa articulación dista de ser trivial, y ni se puede reducir la función social de la empresa a su eficacia económica (se puede crear riqueza actuando de

modo antisocial), ni se puede dar una función social que prescindiera de la creación de riqueza, justificando el derroche económico en aras de un pretendido beneficio social. Cualquier teoría económica de la empresa que prescindiera de la evaluación de las decisiones empresariales desde el punto de vista social, lo mismo que cualquier teoría sociológica que prescindiera de la evaluación de aquellas decisiones desde el punto de vista económico, poca ayuda pueden prestar, por incompletas, al hombre práctico, para quien el problema diario reside en tomar decisiones que han de ser evaluadas simultáneamente desde ambos puntos de vista.

Este capítulo es un intento de aclarar en algo, desde el punto de vista teórico, el problema de la articulación entre los objetivos económicos y los objetivos sociales de la empresa. Su punto de partida está en la «Teoría de las organizaciones humanas», contemplando el caso específico de la empresa como tal organización que es<sup>10</sup>. Como veremos, esa teoría nos permite profundizar en las conexiones entre las motivaciones humanas y el funcionamiento de las organizaciones. Al explicitar esas conexiones puede quedar bien patente el sentido límite de los postulados motivacionales que subyacen a las concepciones teóricas antes mencionadas, a la vez que se ponen de manifiesto las variables internas de la empresa, que determinan el logro de sus objetivos sociales.

Me atrevería a decir que el problema de organización más importante en cualquier colectivo humano ha sido siempre el de hacer compatible la libre decisión individual con la consecución de aquellos objetivos que interesan al conjunto como tal. A ese tipo de problema (que se plantea en todos los niveles posibles de organizaciones humanas, desde la familia hasta la propia sociedad en su conjunto) pertenece el caso particular que va a ocuparnos: cómo se conjuga la libre iniciativa en la

---

<sup>10</sup> Estos conceptos han sido presentados anteriormente en *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (1993) y *Liderazgo* (Ed. Folio, 1996).

creación y dirección de las empresas, con los intereses del conjunto de la sociedad, en cuyo seno actúan las empresas.

Me gustaría formular la primera de las cuestiones que pienso hemos de tratar a fin de aclarar el problema concreto que nos ocupa. Es una cuestión de carácter general (en el ámbito antropológico) acerca del modo en que se articulan las relaciones entre la libre decisión individual, los objetivos económicos y el logro de los objetivos sociales en cualquier organización humana. En este nivel podremos realizar el análisis partiendo explícitamente de una concepción del hombre que, al menos en el plano de lo motivacional —que es el que más importa al respecto—, represente adecuadamente todas las dimensiones del querer humano que encontramos en nuestra experiencia diaria. Hay que analizar el caso específico que nos ocupa, es decir, el de la libre iniciativa individual y el logro de los objetivos sociales en el plano de la producción y distribución de los bienes económicos. Aquí el problema tiene unos matices peculiares, ya que estaremos tratando tan sólo de ese aspecto de la libertad individual que tiene consecuencias y viene condicionado por lo económico. No es extraño, por ello, que en este nivel se planteen las más agudas controversias.

## **I. Dimensiones de la empresa**

### LAS MOTIVACIONES HUMANAS

En su acepción más general, podemos decir que la empresa es un tipo especial de organización humana. Su especificidad consiste en que organiza la acción, el trabajo humano, con vistas a la creación de riqueza. Siendo una organización humana, a ella son aplicables las leyes genéricas que rigen en todas las organizaciones humanas.

En cualquier organización humana, el modo más inmediato de analizar los elementos que han de estar presentes en

una definición completa de sus objetivos, consiste en analizar las relaciones entre las motivaciones humanas y los objetivos de la organización. Al fin y al cabo, la condición necesaria y suficiente para que una organización exista realmente es que haya un conjunto de personas que estén motivadas a pertenecer a esa organización, con todo lo que esta pertenencia implique para ellas. Los objetivos de la organización han de orientarse a conservar y acrecentar dichas motivaciones, ya que, de no ser así, la organización se desintegraría.

La cuestión relativa a los objetivos de la empresa apunta inmediatamente hacia una cuestión más fundamental acerca de la bondad de cualquier conjunto dado de objetivos de la empresa. A fin de tratar esta última cuestión tendremos que comenzar a partir de verdades muy simples acerca de las organizaciones humanas, ya que las empresas constituyen una clase particular de organizaciones humanas. Las organizaciones humanas han de someterse a las leyes que rigen el comportamiento de los seres humanos, y dichas leyes no pueden ser omitidas a la hora de construir una organización por la misma razón que las leyes de la física no pueden ser omitidas a la hora de construir una máquina particular. Si el diseñador, o aquella persona que utiliza una máquina, deja de tener en cuenta cualquier ley física, la máquina no realizará su trabajo. Algo similar ocurre en el caso de las organizaciones humanas y las leyes naturales que rigen el comportamiento de los hombres. La dificultad para darse cuenta de ello en este último caso, se debe principalmente al hecho de que el proceso de destrucción de una organización es, normalmente, mucho más lento que el proceso por el que se destruye una máquina. Los seres humanos son mucho más flexibles que las cosas materiales, pero también tienen un conjunto limitado de posibilidades de acción fuera del cual llegan a destruirse cuando actúan contra las leyes de su propia naturaleza.

Me parece que un modo fácil para llegar a darse cuenta de las consecuencias concretas de esa verdad lo constituye el análisis de los principios que rigen la motivación humana. Ade-

más, dicho análisis tiene la ventaja de que arroja mucha luz acerca de las condiciones impuestas por las leyes de la naturaleza humana en la definición completa y adecuada de los objetivos organizacionales.

La base del análisis radica en que, para sobrevivir, cualquier organización tiene que satisfacer al menos alguno de los motivos que impulsan a las personas a cooperar con la organización. Las personas pertenecen a una organización en la medida en que tienen motivos para hacerlo. Y no hay ninguna organización que pueda realmente existir sin personas que pertenezcan a dicha organización.

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 pertenecen necesariamente a una o más de las tres siguientes categorías:

- Extrínsecos*: Reacciones del entorno a la acción del agente<sup>11</sup>.
- 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. 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.)

---

<sup>11</sup> Quedando incluidas tanto la acción como la reacción (N. del E.).

—*Trascendentes*: 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) influirá normalmente en la reacción del entorno. De todos modos ello no quiere decir que la acción sea causa única de esa reacción. La conexión entre acción y reacción dependerá de las reglas de decisión que use el entorno. Tan sólo 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).

Así, por ejemplo, si el agente activo ha entregado un producto determinado (acción) al agente reactivo, consiguiendo con ello una cierta contraprestación (reacción) por parte del agente activo (tanto acción como reacción son resultados extrínsecos), la experiencia que el primer agente ha tenido al realizar el intercambio puede tener multitud de consecuencias desde el punto de vista de las posibles interacciones futuras (intrínsecos). Puede, también, haber producido un cambio de actitudes por el que el otro ya no quiera en modo alguno repetir la interacción, pues piensa que ha sido estafado (trascendentes).

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<sup>12</sup>:

- *Motivación extrínseca*: la parte o componente de la motivación debida al deseo del sujeto de lograr una cierta reacción del entorno (resultados extrínsecos).
- *Motivación intrínseca*: la parte o componente de la motivación debida al deseo del sujeto de la pura ejecución de la acción, es decir, prescindiendo de cuáles puedan ser las consecuencias externas de la acción (resultados internos).
- *Motivación trascendente*: la parte o componente de la motivación debida al deseo del sujeto de lograr ciertos resultados para el entorno (resultados externos).

#### VALOR DE LA ACCIÓN Y MOTIVACIÓN

La motivación de una persona para realizar una acción puede ser conceptualizada como el atractivo que le 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 ti-

---

<sup>12</sup> El autor habla de componentes en un sentido analítico, no como si se tratara de tres elementos diferentes. Se dice que la fuerza es una; no habla por ello de una fuerza descomponible en otras tres. Esto queda claro cuando en el comienzo del siguiente epígrafe se habla de atractivo: los tres resultados atraen por tener valor; pueden atraer los tres, pero el impulso hacia ellos es único. De no ser así se tendrían que especificar mecanismos que indicaran cómo se realiza la «suma» o composición de fuerzas. Por ello mismo en otra obra habla de motivación por motivos extrínsecos, motivación por motivos intrínsecos y motivación por motivos trascendentes (cfr. *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*, Rialp, Madrid 1991, p. 89s.). El impulso a realizar una acción concreta es único, aunque pueda implicar diferentes motivos: los tres tipos, dos o uno (N. del E.).

pos 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 en sí de la acción, y el aprendizaje que ésta 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, entraña un proceso bastante complejo, por lo que no es extraño que el valor espontáneamente percibido «a priori» pueda diferir notablemente del valor real.

El que debe valorar «a priori», se encuentra frente a un contexto complejo que ha de representarse mentalmente, es decir, que debe reconstruir en su interior. Los factores individuales de este contexto suscitan en él distintas actuaciones, que yo denomino «motivos», y que clasifico en tres tipos: externos, internos y trascendentes<sup>13</sup>. Un sistema abstracto con tres ni-

---

<sup>13</sup> En cierto modo no existe diferencia entre motivo y valor. Ya que el motivo es la realidad en tanto que tiene valor para el sujeto. En este sentido se dice que motivo y valor son sinónimos. Una explicación más amplia se encuentra en PÉREZ LÓPEZ, J.A.: *Teoría de la Acción...*, pp. 87 y ss. (N. del E.).

veles de actuación (en paralelo al análisis de la conducta humana) presupone estas tres fuerzas. Puesto que nosotros percibimos las tres constantemente en nuestro interior, su coerción psicológica no nos supone ningún problema: el niño llora por la noche, y la madre se levanta. Quizá lo haga porque su marido se enfadaría si se quedara en la cama. En ese caso actuaría por motivos externos. Ahora bien, la madre se alegra cuando el niño la llama. Sabe que domina la técnica de calmar al niño con determinados movimientos. En consecuencia se levanta de buen grado, movida por motivos internos. Pero sobre todo se levanta por motivos trascendentes, es decir, porque el niño la necesita, que el niño la necesite es para ella muy importante.

Estas tres categorías de motivos se encuentran en todas las personas, incluidos todos los trabajadores de una empresa, todos los vendedores de un comercio. Naturalmente que los buenos vendedores también quieren ganar dinero. Pero por lo general les gusta el proceso de la venta en sí mismo. Para ellos vender es un reto: un motivo interno. Sin embargo, el comportamiento del vendedor realmente bueno lo observamos en su convencimiento de estar prestando un servicio al cliente, de estar haciendo algo bueno por él, de estar ofreciéndole algo bueno. Ésta es mi experiencia de muchos años. Cada vez que una empresa somete a mi consideración preguntas relativas a la moral o la fascinación de la venta, se me pregunta por el parámetro de medición de los incentivos de rendimiento. Son preguntas que siguen el modelo: ¿tendríamos que pagarles un sueldo fijo menor y a cambio más comisión o primas de rendimiento? Cuando un buen vendedor provoca quejas por falta de rendimiento (y por eso tengo a esta profesión en gran respeto) la causa casi siempre es la desmoralización, confesada o inconfesada: el vendedor no está convencido de que la mercancía que ha de vender sea buena. En el fondo no desea venderla. Para un buen vendedor es una pesadilla tener que vender algo que sabe que la competencia está ofreciendo en mejores condiciones. Y así es como se llega a la rescisión del contrato.

En las áreas de producción las cosas no son distintas. La calidad del producto ya es un estímulo al rendimiento. Los trabajadores se sienten orgullosos cuando los productos de su empresa destacan por su calidad. Los expertos hablan aquí de identificación con el producto. Jaguar es uno de los últimos ejemplos en Europa de organización de fabricación de automóviles. Hace cinco años un pequeño fabricante de vehículos nombró a un nuevo director general. La fábrica quería resucitar «el Jaguar». Queremos hacerlo todo nosotros, o sea, no queremos comprar componentes ni recambios de British Leyland.

El orgullo personal de fabricar un producto en el que se cree y se confía es algo tan evidente que las empresas —por consideraciones sumamente prácticas— cada vez lo tienen más en cuenta. ¿Qué nos está diciendo esto? Que para conseguir determinados resultados económicos, cada vez más se tienen en cuenta valores no económicos.

#### VARIABLES DE ESTADO EN UNA ORGANIZACIÓN<sup>14</sup>

Siendo tres los tipos de motivación en la persona, es claro que pueden darse tres cualidades distintas del objetivo de una organización por las que éste resulte motivante para los individuos, induciéndoles a cooperar. Esos tres aspectos distintos del valor de una organización para sus componentes constituyen las variables de estado de una organización. Son algo análogo

---

<sup>14</sup> En la teoría de sistemas, se entienden por variables de estado aquellas que definen el estado de un sistema en un momento dado. Así, si, por ejemplo, conceptualizamos una presa como un sistema, su estado en un momento dado vendría definido por el número de litros de agua que contiene en ese instante. Más adelante se nos hablará de las variables de estructura, que serían aquellas que definen el «valor» de las variables de estado. Siguiendo con nuestro ejemplo, diríamos que el caudal evacuado y el de entrada más la lluvia nos definen el valor de nuestra variable de estado «contenido de agua en litros» (N. del E.).

a las tres coordenadas necesarias para describir la situación de cualquier punto en el espacio. Denominaremos a estas tres variables *eficacia*, *atractividad* y *unidad*, y vienen definidas del siguiente modo:

- Eficacia*: Medida en que la organización es capaz de conseguir la adhesión de los individuos a través de la satisfacción de motivaciones extrínsecas.
- Atractividad*: Medida en que los individuos se adhieren a la organización movidos por motivaciones internas, es decir, tanto por motivaciones intrínsecas como trascendentes. Significa, en último término, la medida en que una organización es capaz de atraer individuos por motivos distintos a los que la organización pueda darles. Expresa, pues, ese atractivo que una organización puede tener para una persona en virtud de lo que esa persona puede hacer y no por lo que pueda recibir.
- Unidad*: Medida en que la adhesión a la organización es debida específicamente a la motivación trascendente de los individuos. La *unidad* (el *grado de unidad*, para ser más precisos) expresa la medida en que los individuos se mueven de acuerdo con las conveniencias de la organización porque estiman —y eso les motiva a actuar así— que de ese modo están satisfaciendo necesidades de otras personas.

De las tres variables citadas, interesa para nuestros propósitos profundizar, aunque sea brevemente, en la que hemos denominado *unidad*. Por supuesto que el que una persona se mueva por motivación trascendente al actuar en una organización (es lo que suele denominarse identificación) no excluye que también puedan estar presentes otros impulsos (motivaciones extrínsecas e intrínsecas) que muevan al mismo tiempo la acción de esa persona. El grado de unidad mide qué parte de la motivación del sujeto es debida precisamente a la motivación trascendente. El grado de unidad de una organización depende de tres elementos:

- La calidad de las operaciones y metas de la organización, en cuanto éstas representan la contribución de la acción de la organización a la satisfacción de necesidades humanas.
- La calidad motivacional de los individuos, en cuanto dicha calidad expresa hasta qué punto son capaces de moverse por motivación trascendente.
- La calidad de la comunicación por la que los individuos llegan a percibir el valor de sus acciones en el seno de la organización para la satisfacción de necesidades de otras personas.

El primero de los elementos citados representa el potencial unificante de una organización. El segundo representa el potencial de los individuos para actuar por identificación. La unidad actual viene determinada por la medida en que está resuelto el problema cognoscitivo que se recoge en el tercer elemento —comunicación efectiva a los individuos— y nunca puede ser superior a la unidad potencial que determinan los dos primeros.

Así, en el área de dirección podemos ver que el director suscita una motivación en aquello que hace el empleado individualmente, que le da sentido. Un director es alguien capaz de asignar objetivos, unos objetivos que puedan cumplirse a través del propio trabajo en un período previsible. La señal clave es que ese alguien pueda ordenar las conductas de las personas en función de valores, que sea capaz de hacer descubrir valores. De ahí que se sitúe el autocontrol en último término. Por otro lado, el control externo sólo puede remitir cuando todos trabajen espontáneamente hacia el mismo fin. Aun cuando el grado de autonomía sea bajo, la calidad del director se demuestra justamente en que dicho grado aumenta, disminuyendo en la misma medida la imperatividad del sistema formal.

## RELACIONES ESTRUCTURALES ENTRE LAS VARIABLES DE ESTADO

Cualquier acción, cualquier logro de la organización, será evaluado de modo incompleto si se prescinde de sus consecuencias, en cualquiera de aquellas variables de estado. Es obvio que, en multitud de ocasiones, habrá conflicto entre aquellas evaluaciones y, así, una acción óptima desde el punto de vista de la eficacia puede ser fácilmente negativa desde el punto de vista de la unidad o a la inversa. Para resolver estos conflictos es necesario tener presente que las tres variables citadas no son independientes. Las leyes estructurales que las ligan pueden formularse brevemente. Tras esas formulaciones tan abstractas se encuentra una serie de verdades bastante elementales y objeto de frecuente experimentación en la vida diaria. Por ello, más que detenernos en los desarrollos teóricos que les sirven de base, vale la pena que nos detengamos un momento para captar su significado. Antes las enunciaremos:

- Primera ley*: Es necesario un mínimo de eficacia y un mínimo de atractividad para que la organización pueda existir. Sin esos mínimos no se garantizaría la motivación mínima necesaria para que los individuos decidan pertenecer a la organización.
- Segunda ley*: Cuanto mayor sea la atractividad menor será la eficacia necesaria para que exista la organización.
- Tercera ley*: Cuanto mayor sea la unidad mayor será la eficacia de la organización.

El mejor modo de conseguir captar su significado es fijarse en los casos límite. Así, imaginemos una organización que se limitase a no pedir nada, es decir, que dejase actuar a sus componentes de modo absolutamente espontáneo. En ese caso la atractividad sería máxima y, de acuerdo con la segunda ley, tal organización no necesitaría atribuir recursos para motivar externamente a los individuos, a fin de que realizasen acciones para las que ya están suficientemente motivados inter-

namente. Sería una organización que no exigiría nada y podría, por consiguiente, no dar nada tampoco. Naturalmente, si con este actuar puramente espontáneo nadie recibe nada de la organización, la organización de hecho no existe, y eso es lo que recoge la primera ley.

La primera ley surge y representa, también, el hecho de que no es posible asegurar de un modo estable el logro de los objetivos de cualquier organización a base de usar simplemente procedimientos coactivos. Constituye la expresión de lo que suelo denominar «los límites naturales de los sistemas formalizados de control». Por supuesto, cuanto más importante es el objetivo de la organización más inmediatamente aparecen dichos límites. En último término, representan las limitaciones inherentes al propio conocimiento humano en cuanto instrumento para planificar, describir y medir las acciones reales. Pensemos en lo que significaría, por ejemplo, el intento de controlar las acciones de un conjunto de personas para conseguir que hiciesen cualquier cosa que les pidiéramos, dispuestas, incluso, a seguir ciegamente nuestras instrucciones, pero con el oculto propósito de impedir que alcanzásemos los resultados que nos interesasen y se tiene un barrunto de la limitación que quiero poner de relieve al hablar de esta primera ley. Las llamadas «huelgas de celo» ponen también de manifiesto lo que puede ocurrirle a una organización cuando los individuos deciden limitarse a cumplir las regulaciones establecidas sin poner nada de su parte para resolver los problemas reales que la afectan.

El sistema de control determina qué hay que hacer y qué se obtiene como resultado: premios, castigos, etc. Gran parte de la literatura sobre organización, en particular organización de empresas, se centra en los sistemas de control formales: cómo perfilarlos, cómo estructurarlos en función de los problemas que se han de resolver, cómo disponer el entorno, etc. Ahora bien, conociéndose como se conocen desde hace tiempo las limitaciones de los sistemas formales, es preciso sacar algunas conclusiones. Las limitaciones tienen su raíz en el

terreno cognitivo; lo que no acaba de funcionar es una adecuada definición de los objetivos. Continuamente hemos de vérnoslas con indicadores insuficientes. Los incentivos al rendimiento dictados por los sistemas formales han de ser tanto mayores cuanto más amplio sea el sistema. El lugar común por antonomasia de las limitadas posibilidades de los sistemas formales de organización lo encontramos en la antigua URSS: cuando Khrushchev accedió al poder en la Unión Soviética e implantó la desestalinización en 1958-59, procedió a informar al Politburó sobre la situación de la industria: con el camarada Stalin las cosas habían ido mal. Él mismo era el modelo, el ejemplo. Las fábricas rusas habían sido víctimas de las autoridades de planificación; había que alcanzar, por encima de todo, las cuotas previstas por el plan y los objetivos de producción. Así, dice Khrushchev, la cuota obligatoria prevista para las fábricas de muebles estaba formulada en rublos. Si los objetivos no se cumplían, el camarada Stalin podía enviar a los directores a Siberia sin mediar palabra. Eso si estaba de buen humor, porque si estaba malhumorado podía sospechar intrigas contrarrevolucionarias y entonces la cosa se ponía aún más fea. Es lógico entonces que los directores quisieran cumplir con el plan a toda costa. Ahora bien, es más fácil, en el caso de los muebles, alcanzar las cuotas de producción si se fabrican grandes sillones del material más caro posible. La consecuencia de todo esto es que los almacenes estaban atestados de butacones que no encontraban acomodo en las viviendas sociales, mientras que las sillas normales y corrientes escaseaban por todas partes. Y otro tanto con las lámparas. Un economista ruso amigo mío me contó algo que por lo visto forma ya parte del anecdotario corriente del país: las cuotas para las fábricas de vidrio se regían por kilos, por lo que sólo se producía vidrio muy grueso, de escasa utilidad para las lámparas.

Los sistemas de control formal llevan obviamente a que la gente se limite al puro cumplimiento de los preceptos, es decir, a una postura de indiferencia y apatía. Por lo tanto, las em-

presas necesitan la conducta espontánea, y si quieren conseguir sus verdaderos objetivos y no sólo el mero cumplimiento de unas normas, no podrán prescindir de ella.

Mayor interés reviste la ilustración de la tercera ley, es decir, la relativa a la relación entre unidad y eficacia. Es fácil ver que en una organización, dado que no es otra cosa que la ordenación de prestaciones mutuas entre sus componentes, el máximo de unidad y el máximo de eficacia coinciden necesariamente. En efecto, el máximo de unidad significaría que la motivación trascendente de sus componentes sería tal que valorarían la satisfacción de la necesidad ajena tanto como la propia. Dejando aparte los problemas de comunicación, en esas condiciones tenderían de modo espontáneo a conjuntar todos los esfuerzos para dar al que lo necesitase cuanto los demás pudieran darle, y eso precisamente maximizaría la eficacia. Cada uno aportaría según su capacidad y recibiría según su necesidad.

También puede verse que de ninguna otra manera se conseguiría un nivel de eficacia superior, ya que a niveles más bajos de unidad siempre habría servicios y prestaciones que podrían ser hechos y dejarían de hacerse. Quedarían, pues, recursos sin utilizar, recursos que algún componente de la organización conservaría por motivación intrínseca, dado que la necesidad ajena no sería estímulo suficiente para que los utilizase debido a su falta de motivación trascendente. En este caso límite con el que ilustramos la relación entre unidad y eficacia aparece clara la que podríamos denominar función mínima de una organización: aquella que le queda cuando todos los problemas motivacionales están resueltos.

La relación entre unidad y eficacia constituye la propiedad más básica de las organizaciones. Pone de relieve cómo el fin último de toda organización es el incremento de su unidad. La cuestión reviste una importancia capital, porque expresa que cualquier organización, por su propia naturaleza, puede y debe sacrificar eficacia o atractividad en aras de su unidad. Sin embargo, el sacrificio de unidad significa una actuación contraria

a su propia naturaleza, es decir, autocontradictoria. Por supuesto, importa poco que esa unidad se sacrifique en aras de una mayor eficacia o atractividad inmediatas; el resultado final, si se dan pérdidas de unidad, es la autodestrucción.

#### DINAMISMO DE LAS ORGANIZACIONES

Para poder conceptualizar los procesos internos que determinan la evolución de una organización (es decir, su crecimiento, disminución e, incluso, eventual desaparición), hemos de analizar la organización desde el punto de vista dinámico.

Ello es necesario porque una organización no es más que un conjunto de posibles coordinaciones de acciones humanas, es decir, una especie de programas posibles de acción conjunta cuya realidad se manifiesta a través de sucesivas aplicaciones (operaciones). Pero una organización, como cualquier ser vivo, sufre modificaciones en su propio interior al ir realizando sucesivas operaciones. Esas modificaciones, que a veces llamamos aprendizaje sin mayor especificación, se dan en los individuos que componen la organización y suponen, en último término, cambios en lo que hemos denominado la eficacia, la atractividad y la unidad de la organización.

Ahora bien, sería absurdo suponer que esas tres variables han de moverse necesariamente en la misma dirección. En principio es fácil que ocurra, por ejemplo, que el aprendizaje de los individuos, a través de la sucesiva aplicación de las operaciones de la organización, les lleve a valorar, más de lo que antes valoraban, las acciones que han de realizar en la organización, por ir experimentando que cada vez les gustan más o por otras razones similares, y, al mismo tiempo, valorar menos la retribución económica u otros aspectos de ese tipo. En cuyo caso, y para tal individuo, habría crecido la atractividad de la organización y disminuido la eficacia. Incluso en el caso concreto a que nos referimos, el juicio sobre el aprendizaje de esa persona, desde el punto de vista de la organización,

no estaría aún completo, porque puede darse, por seguir ejemplificando, que ese mayor atractivo que siente hacia su trabajo se deba a que en él encuentra ocasión de desplegar sus cualidades o aptitudes para la acción, o a que a través de esa experiencia, ha aprendido a servir a otras personas y a valorar ese servicio. Si es este último el caso, la unidad habrá crecido también; y no así en el primero. Pero hemos visto que la organización no puede ser indiferente respecto a los cambios que ocurran en cada uno de los planos de eficacia, atractividad y unidad, porque están ligados por unas relaciones específicas que implican que la alteración de uno de ellos afecta a los demás.

Se da, además, otra complicación, y es que los procesos por los que los seres humanos aprenden acerca de las realidades que son objeto de motivación extrínseca, intrínseca y trascendente, son también diversos. Ello quiere decir que, aunque en todos los casos el aprendizaje supone experiencias, es muy distinto el grado de «energía interna» que ha de poner en acción la persona para aprender a valorar —a través de la elaboración de sus experiencias— aquellas realidades hacia las que apuntan las respectivas motivaciones. Es un viejo prejuicio, sin duda, el creer que basta con conocer qué es lo racionalmente adecuado para seguidamente actuar conforme a tal conocimiento. Aquello que reconocemos racionalmente es lo abstracto. En la Edad Media se decía que lo abstracto no inducía a nada<sup>15</sup>. Yo sé que fumar —concepto abstracto— no es bueno, que por consiguiente fumar es un defecto; en mi caso, por cierto, el defecto n.º 18, en tanto que hoy por hoy me esfuerzo estratégicamente para acabar con los anteriores 17, lo que exige al menos una cierta racionalidad. Lo que captamos

---

<sup>15</sup> A esto mismo se referirá más adelante (p. 123) con la máxima «los universales no mueven». Uniéndose a la definición de Aristóteles, se entiende por universal «lo que se puede predicar de muchos (...), como, por ejemplo, hombre es universal» *Peri Hermeneias*, 7, 17a 39-41 (N. del E.).

racionalmente, lo tenemos por verdad. Pero la verdad conocida mediante el raciocinio no induce a nada. Justamente por eso Aristóteles aquí hace entrar en juego la sabiduría. La sabiduría se despliega precisamente en el terreno de las virtudes morales, que hacen que el hombre se convierta en sabio<sup>16</sup>.

Sin necesidad de mayor detalle, podemos hacernos cargo de los problemas asociados a la decisión de utilizar un modo u otro de operar en el seno de una organización. Para quienes toman la decisión se ofrece normalmente un rango de posibilidades organizativas (modos concretos de establecer metas orientadoras para la acción conjunta, coordinar acciones y distribuir resultados), pero, una vez realizada la elección, existe una serie de consecuencias que tendrán lugar en la organización, hayan sido o no tenidas en cuenta a la hora de decidir. El rango de posibles alternativas para la acción de la organización viene definido por todas aquellas que cumplan los mínimos de eficacia y atractividad. Con cualquiera de ellas la organización operaría. Naturalmente, su aplicación desencadenaría los procesos de aprendizaje a que nos hemos referido anteriormente. Estos procesos alterarían tanto la eficacia y la atractividad, como la unidad.

A través de estas alteraciones pueden darse ciclos muy diversos en la organización. Los más típicos son aquellos en que se da simultáneamente un crecimiento de la atractividad y una disminución de la unidad. A la larga, sin embargo, la tendencia hacia un crecimiento en la cohesión de la organización o, por el contrario, hacia el progresivo debilitamiento de su cohesión hasta alcanzar la desintegración, viene impuesta por lo que ocurra en el plano de la unidad. Tanto los ciclos como las ten-

---

<sup>16</sup> Aquí el autor parece referirse a la prudencia, que en Aristóteles, como ya se indicó en el capítulo I, tiene un papel central (Cfr. *Et. a Nic.*, libro VI). El que el autor la denomine aquí sabiduría está justificado por el carácter coloquial del ejemplo y porque el mismo Aristóteles mantiene esa ambigüedad (Cfr. Jaeger, *Aristóteles*, FCE, México 1946, p. 278, n. 30) (N. del E.).

dencias últimas no son sino la consecuencia de aquellas tres leyes que relacionan los distintos planos u órdenes de eficacia, atraktividad y unidad.

Las decisiones en las organizaciones han de estar, pues, subordinadas a su posible impacto en las tres variables de estado. De hecho, esa subordinación y ese impacto, a la luz del dinamismo de la organización, significan lo siguiente:

- a) La decisión tiene límites que le vienen impuestos; a saber: ha de respetar necesariamente un mínimo total de eficacia y atraktividad. Si no lo respeta, no será una decisión operativa: no podrá aplicarse.
- b) Dentro de estos límites pueden elegirse diferentes alternativas, tendentes bien a incrementar la eficacia, o bien a incrementar la atraktividad.
- c) Los posibles cambios en la unidad a causa del aprendizaje tan sólo serán tenidos en cuenta si quienes toman las decisiones quieren libremente hacerlo así: nada hay que necesariamente los imponga como condición de funcionamiento actual de la organización para que pueda operar.
- d) Se hayan o no tenido en cuenta estos últimos cambios, cuando ocurran impondrán su ley, es decir, o fortalecerán la organización o la debilitarán hasta su posible aniquilación.

Las consecuencias del dinamismo que acabamos de describir quedan recogidas en la «Teoría de la organización» a través de dos *variables de estructura* que expresan la calidad de la organización desde el punto de vista dinámico. Esas variables determinan el comportamiento de las *variables de estado* antes mencionadas, y se definen del siguiente modo:

- Eficiencia de la organización*: aquella cualidad de las operaciones de una organización que determina el incremento o disminución de la atraktividad, como consecuencia del aprendizaje que adquieren los individuos al

operar de acuerdo con las prescripciones de la organización.

- Consistencia de la organización*: la cualidad de las operaciones que determina los cambios en la unidad de la organización, como consecuencia de aquel mismo proceso de aprendizaje.

Sobre esta base, pueden enunciarse brevemente las leyes que rigen la evolución de una organización. Para nuestro propósito es suficiente que tengamos en cuenta que la supervivencia de una organización depende de que sus operaciones cumplan, en primer término, la condición de no ser inconsistentes y, en segundo lugar, la de no ser ineficientes. Si, por el contrario, esas operaciones son eficientes y consistentes, sabemos que la organización está incrementando su eficacia, es decir, está logrando su objetivo cada vez mejor y sin arriesgar su propia autoconservación.

#### LOS OBJETIVOS SOCIALES DE LAS ORGANIZACIONES

Hemos visto que, para cualquier organización, los imperativos de eficiencia y consistencia vienen impuestos por sus propias leyes internas de desarrollo y autoconservación. Se trataría, ahora, de poner de relieve cómo cualquier organización que cumpliera esos requisitos estaría al mismo tiempo cumpliendo con su finalidad social, es decir, estaría satisfaciendo del mejor modo posible las necesidades de los individuos que la componen, dentro del ámbito accesible a la propia organización. Para ello, no tenemos más que interpretar el contenido de los conceptos abstractos que hemos venido manejando.

Así vemos que el plano de la eficacia corresponde a lo que podríamos denominar la dimensión económica de una organización. El grado de eficacia de una organización para cualquiera de sus componentes viene expresado por el valor para

esa persona de los bienes y servicios materiales (son los que satisfacen la motivación extrínseca) que recibe de la organización, deducidos, en su caso, los sacrificios económicos que le demande la organización. La eficacia de la organización expresa su mayor o menor adecuación en el manejo de los recursos materiales. La eficacia depende de dos factores: la cuantía de los recursos totales y la adecuación de su distribución a las necesidades individuales. Es fácil percibir, en primer lugar, que la eficacia de la organización no es más que la diferencia entre los recursos obtenidos a consecuencia de la acción de la organización y los recursos mínimos necesarios para estimular (vía motivación extrínseca) a los individuos.

El plano de la atractividad corresponde a lo que podríamos denominar la dimensión sociológica de una organización. En ese plano aparece evaluado el esfuerzo de los individuos para adaptar su acción a lo que la organización demanda de ellos. Podríamos decir que la atractividad de una organización para un individuo concreto evalúa el coste o satisfacción psicológica que le supone su adaptación a lo que la organización le pide. Hay que resaltar que se trata de costes o satisfacciones psicológicas, no las económicas, que se evalúan en el plano de la eficacia. Una organización eficiente, es decir, una organización que genera procesos de aprendizaje que incrementan la atractividad, obsérvese que lo que está realizando es un desarrollo de capacidades en los individuos, por el cual a éstos les resulta menos costoso o más satisfactorio realizar aquello que la organización necesita de ellos.

En definitiva, una organización eficiente está desarrollando las capacidades operativas de las personas, está incrementando su capacidad de producción en sentido amplio. Que esa capacidad incrementada revierta o no en un incremento de recursos totales susceptibles de distribución, no depende tan sólo de la eficiencia. El individuo puede no utilizar esa capacidad en el seno de la organización, a menos que la motivación extrínseca o trascendente le muevan a hacerlo. El individuo puede, en definitiva, maximizar su motivación intrínseca, de-

jando de usar una capacidad que podría generar recursos aptos para satisfacer necesidades de otros individuos de la organización.

Como ya mencionamos de pasada anteriormente, el grado de unidad de una organización es lo que determina en qué medida el individuo está motivado a usar su capacidad de actuar cuando con esa acción puede satisfacer necesidades ajenas. Ese plano de la unidad corresponde a los fenómenos propios del dinamismo de la motivación trascendente, es decir, aquellos fenómenos que son objeto estricto de la ética. Nos encontramos aquí con la dimensión ética de las organizaciones humanas. Por ello, la consistencia de una organización recoge las consecuencias del proceso de aprendizaje a través del cual las personas adquieren o pierden la capacidad de moverse por los demás, por motivos trascendentes.

Los que me atrevo a calificar de falsos humanismos —tan en boga— suponen implícitamente que si una organización atiende a los dos primeros planos, es ya suficiente para garantizar el desarrollo personal. Indudablemente, la abundancia de medios materiales y la libertad son condiciones para el desarrollo del ser humano; la dificultad es que no son suficientes para garantizarlo. Estas posturas es frecuente que establezcan una antítesis entre las técnicas que se orientan a conseguir mejores resultados económicos y las restricciones a la libertad que dichas técnicas suelen implicar. No se menciona, tan frecuentemente al menos, que también hay técnicas que se orientan a manipular la libertad, por medio de la erosión del conocimiento individual ofreciéndole visiones parciales, e incluso deformadas, de la realidad.

Ya hemos tenido ocasión de analizar cuál es el resultado de no tener en cuenta ese tercer plano (el de la consistencia) sobre el que se apoyan tanto el sociológico como el económico. No es difícil darse cuenta de que ese plano tiene que ver con el uso de la libertad individual. La libertad no es aquí tan sólo algo motivante para el individuo (como en el plano sociológico), sino condición imprescindible para que pueda crecer

la consistencia de la organización. Los fenómenos propios de este plano —los referentes al dinamismo de la motivación trascendente— corresponden al campo específico de la ética. Nos encontramos aquí con el plano ético de las organizaciones humanas. Este plano recoge las consecuencias del proceso de aprendizaje, a través del cual las personas adquieren o pierden la capacidad de moverse por motivos trascendentes. Ese proceso de aprendizaje no es otro que el proceso a través del cual se adquieren las virtudes morales. Estas virtudes (que representan en el plano del querer algo análogo a lo que significa la posesión de las virtudes intelectuales en el plano del hacer) perfeccionan lo más profundo del mecanismo de decisión, del mecanismo de autogobierno, del ser humano. Al fin y al cabo, el desarrollo perfecto de la capacidad de moverse por motivos trascendentes significa la capacidad de moverse siempre y establemente por servir a otras personas, como se haría por uno mismo. Hace ya muchos siglos, la ética descubrió que la adquisición de esta capacidad suponía un largo proceso de desarrollo de hábitos (las virtudes morales) y que pretender sustituir dichas virtudes por vagos sentimientos humanitarios es tan absurdo como pretender reducir la realidad a las impresiones o percepciones que un sujeto tiene de ella en un momento dado.

Así, pues, en el nivel ético encontramos la última condición de supervivencia que les viene propuesta (que no impuesta) a las organizaciones: facilitar el desarrollo de las virtudes morales de los individuos. Pero ese nivel es el de la propia consistencia de la organización: si la organización no subordina la acción a esos fines, y en lugar de facilitar el desarrollo de virtudes morales facilita su destrucción, lo pagará llevando una existencia cada vez más miserable hasta que se produzca su extinción.

Una organización consistente es aquella que intenta provocar un proceso de aprendizaje en los individuos (un proceso de generación de hábitos en la persona) por el cual ésta adquiera lo que ya Platón y Aristóteles llamaban virtudes morales. Que

la finalidad última de las organizaciones se dé en esta dimensión de la unidad significa que, por su propia naturaleza, las organizaciones están para ayudar al ser humano a desarrollar su calidad ética y que de esa calidad ética depende, en último término, la propia supervivencia de la organización. Una organización consistente consigue que, por motivación trascendente, los individuos utilicen sus capacidades, las que tengan. Al ser ésta la motivación consigue, sobre todo, que el uso de esas capacidades se realice en busca de la satisfacción de la necesidad ajena. De esa manera, la consistencia de la organización representa el crecimiento de la capacidad de una organización para adaptar mejor la distribución de los recursos generados a las necesidades de los individuos. A través de esta adecuación la consistencia impone una mejora en la eficacia de la organización.

Ya nos damos cuenta que será bastante normal que existan conflictos entre la eficacia y la eficiencia. Las mejores acciones desde el punto de vista del «receptor», significan frecuentemente más esfuerzo y mayor sacrificio para la persona que ha de realizarlas. Tan sólo la motivación trascendente es capaz de salvar esta especie de oposición natural entre ambos puntos de vista, ya que la fuerza que genera depende precisamente de la satisfacción del «receptor». Ello explica, por ejemplo, que se realicen tantas veces, al menos, pequeños sacrificios si con ello resulta muy beneficiada otra persona, a quien tal vez ni siquiera se llegará a conocer.

Pienso haber puesto de relieve con la descripción anterior, hasta qué punto la salud de una organización depende de la medida en que las contribuciones de unas personas a la satisfacción de las necesidades de otras (esto es, la eficacia de sus acciones) constituya, de hecho, una fuente de motivación presente en aquéllas a la hora de configurar cómo van a actuar (es decir, la motivación trascendente es una fuerza que realmente las mueve).

Siendo la motivación trascendente un elemento de tanta importancia a la hora de calibrar lo que puede ocurrir en una

organización, no podemos avanzar en nuestro análisis sin comprender un poco más a fondo en qué consiste y cómo se desarrolla o decrece dicha fuerza en el interior del ser humano. Porque cualquier toma de posición respecto a este punto, cualquier hipótesis particular acerca de la naturaleza de este tipo de motivación, significará una concepción determinada y precisa tanto del hombre y de la sociedad, como del modo en que ambos han de operar. Y a la inversa, cualquier concepción acerca de las relaciones entre ambos y del proceso por el que la sociedad alcanza sus objetivos, implica necesariamente una hipótesis particular acerca de esta motivación. Ello es así porque, en el fondo, la motivación trascendente no es otra cosa que la variable que representa, dentro de un individuo, el valor que realmente asigna a los demás desde el punto de vista práctico. Es nada más y nada menos que el «valor real que se da a otro ser humano, en cuanto ser humano, a la hora de actuar».

En lugar de jugar con hipótesis acerca de cómo se valoran los hombres unos a otros, será mejor que tratemos de profundizar en el tema puesto que es un tema cuidadosamente estudiado por una ciencia (tal vez la más antigua) que es la ética. Una ciencia que hace ya miles de años cayó en la cuenta de que el valor que un ser humano atribuye «de facto» a otro, no es tanto problema de «lo valorado» (que siempre es un ser humano en cuanto tal, es decir, no en cuanto es fuerte o débil, alto o bajo, artesano o profesional, simpático o antipático, etc.) sino que es un problema del «valorante», es decir, del desarrollo de su capacidad para apreciar lo valioso. Uno de los resultados más inmediatos de la ética es aquel que establece cómo un ser humano tiene que ir aprendiendo a valorar la realidad, sin dejarse cegar por apariencias superficiales.

Las madres lo saben perfectamente. El niño llega a casa. En la escuela algo ha ido mal. Lo primero que la madre dice es: «Hijo mío, qué disgusto le vamos a dar a papá». Fantástica psicología el servirse del plural. La madre se identifica así con el hijo. ¡Un soberbio trabajo de dirección! No se trata sólo de que el niño estudie mucho. Por muchas matemáticas que

aprenda, al mismo tiempo debe aprender algo más importante, que es querer a su padre. El niño no sólo ha de aprender matemáticas, por miedo a ser internado si no lo hace. Los motivos son el factor decisivo de la conducta ética. Una persona que haya desarrollado la facultad de dejarse guiar espontáneamente por motivos trascendentes, sin tener que acudir cada vez a su conciencia en busca de un «valor» para tales motivos, habrá alcanzado un alto grado de madurez, desde el punto de vista antropológico.

Dicho proceso de aprendizaje no es otro que el proceso por el cual el individuo desarrolla su capacidad de moverse realmente por motivación trascendente. Vale la pena detenerse por un momento en este punto para aclarar un malentendido muy frecuente. El malentendido tiene su fundamento en la inadecuada valoración que suele hacerse de los sentimientos (de la parte afectiva de la persona) en nuestros días. Es cierto que los sentimientos representan, tal vez, el aspecto más atractivo de la naturaleza humana, constituyen la fuente del placer y del goce en el hombre. Tienen por objeto percibir y sentir el valor de la realidad, disfrutar de lo que la realidad nos ofrece. Desde ese punto de vista no hay peligro al valorar en mucho la capacidad de sentir del ser humano.

Pero (y aquí sí hay un gran peligro) los sentimientos, que están orientados a disfrutar las consecuencias de nuestras acciones, no están diseñados para realizar la función de gobernar nuestros actos. Porque los sentimientos son capaces de evaluar tan sólo en la medida en que se «posee» lo evaluado. Son ciegos para evaluar lo que aún no se ha visto, lo que aún no ha llegado a estar presente en el sujeto. A menos que la razón cuide de ellos, los sentimientos podrían llegar a autodestruirse, impulsando la acción tan sólo hacia aquellas experiencias que son causa de goce inmediato. Las reglas de la ética enseñan al individuo cómo operar para que crezca su capacidad de moverse por motivación trascendente y, al hacerlo así, están cuidando, en el fondo, del desarrollo de la propia capacidad afectiva (sentimental) de la persona. Los buenos sentimientos son

el producto final de una vida de auténtica calidad ética; no son el fundamento de las normas de la propia ética. Se cuenta que Napoleón, cuando tenía que decidir sobre nombramientos de mariscales, a veces decía: «Éste no, su cara no me gusta». A la pregunta de qué culpa tenía el interesado por tener la cara que tenía, Napoleón respondía lacónicamente: «A los cuarenta todo el mundo es responsable de su cara». Aun cuando Napoleón pudiera no tener razón, quería afirmar que todos somos responsables de los sentimientos que tenemos a los cuarenta. Nuestra vida es de una naturaleza tal que hace del desarrollo de nuestros sentimientos un deber fundamental. La ética sabe muy bien que no puede partir del supuesto de que los individuos tienen unos sentimientos suficientemente buenos. Su trabajo es precisamente enseñar el camino para desarrollar aquéllos, para desarrollar en la persona la capacidad de sentir cada vez más adecuadamente el valor de la realidad. El mecanismo que ayuda al individuo a tomar las decisiones que contribuyen a desarrollarle en este nivel son las «virtudes morales». Las virtudes morales no son más que aquellos hábitos, adquiridos a través del entrenamiento correspondiente, que facilitan la ejecución de acciones éticamente valiosas. Son algo así como el desarrollo de la fuerza de voluntad necesaria para ser capaces de querer realmente aquello que vale la pena. Representan en el plano del querer algo análogo a lo que la posesión de las artes y las técnicas representan en el plano del hacer.

De hecho, clásicamente se han denominado también virtudes a estas últimas, calificándolas de virtudes operativas para distinguirlas de aquellas otras que denominamos virtudes morales. En cualquier caso lo común a ambos géneros de virtudes es que implican un entrenamiento, una repetición de actos, para generar el hábito en el sujeto. Y si absurdo sería pedir que construya un rascacielos a una persona que no tenga el entrenamiento de un buen arquitecto, es igualmente absurdo pedir a alguien que se comporte siempre con justicia si no se ha preocupado de desarrollar en él mismo esa virtud.

En el fondo no hay más que una virtud moral: aquella que consiste en la capacidad de actuar valorando de modo efectivo a los otros como si fuesen uno mismo, es decir, la capacidad de moverse por motivación trascendente evaluando la necesidad ajena como si fuese propia. A efectos prácticos la ética analiza aquella única virtud moral distinguiendo cuatro virtudes de segundo orden que la constituyen. Dichas virtudes las denomina prudencia, justicia, fortaleza y templanza. A partir de este punto la ética desarrolla sus análisis con el fin de facilitar juicios prácticos acerca de los aspectos éticos de las decisiones concretas. Porque (y la cuestión es digna de ser puesta de relieve) lo cierto es que todas las decisiones humanas son significativas desde el punto de vista ético. No ocurre, pues, que haya algunas decisiones que tengan carácter ético, mientras que otras sean simplemente políticas o económicas o empresariales. Cualquier decisión humana es más o menos justa o prudente, etc. A través de cualquier decisión estamos entrenándonos a amar un poco más a los demás o a despreciarlos un poco más. Cualquier decisión deja su huella en el que la realiza.

Por supuesto, hay muchas acciones que tienen poca importancia desde el punto de vista ético, mientras que otras son de la mayor importancia. En alguna situación, una persona puede verse forzada a decidir a favor o en contra de la futura calidad de su propio ser y no tener otra posible alternativa que renunciar incluso a la vida para defender su propio valor como persona. Para la gran mayoría, sin embargo, la construcción o la destrucción de las virtudes morales tiene lugar poco a poco, a través de multitud de decisiones que se van tomando día a día.

En resumen, podemos concluir que detrás de aquellas variables tan abstractas como son la eficiencia y la consistencia se encuentran reflejados aspectos tan importantes como el crecimiento de la capacidad de generación de recursos en una organización y el crecimiento de su capacidad para adaptar la distribución de esos recursos a las necesidades individuales. También hemos visto, sin embargo, cuál es la conexión entre

esas variables y las motivaciones humanas, y cómo las leyes que determinan el cambio de las motivaciones son las que, en definitiva, determinan la eficiencia y la consistencia de una organización.

#### VARIABLES DE ESTADO Y VARIABLES ESTRUCTURALES EN LA EMPRESA

En la empresa se dan, lógicamente, esas variables que hemos descubierto en las organizaciones de cualquier tipo que sean. Hemos de interpretar ahora esas variables de acuerdo con lo que constituye el objeto específico de las empresas, es decir, en cuanto éstas son organizaciones que ordenan la actividad humana para crear y distribuir riqueza.

Lo más característico de las empresas es el peso determinante de la *eficacia* como condición de sus operaciones. Fijémonos en que en otros tipos de organizaciones humanas no es condición «sine qua non» para que existan y operen adecuadamente el que todos sus componentes satisfagan necesidades económicas a través de su conexión con la organización. Una empresa dejaría de ser verdaderamente tal (aunque se denominase así) si el sacrificio económico para algunos de sus componentes superase la ventaja económica que obtienen de su pertenencia. Sería absurdo que la célula básica de creación de riqueza necesitase permanentemente una aportación externa de riqueza, porque fuera incapaz de crear la suficiente para compensar los sacrificios económicos de sus componentes.

Naturalmente que el hecho de que todos sus componentes tengan que satisfacer motivaciones extrínsecas en la empresa no quiere decir que, al mismo tiempo, por lo menos algunos de esos componentes no estén satisfaciendo otros tipos de motivaciones. De hecho, como tal organización que es, necesariamente tiene que haber componentes de la organización cuyas motivaciones intrínsecas y trascendentes sean soporte de la operación de la organización. En aquellos individuos que par-

ticipan del sistema productivo ya hemos visto cómo lo que ocurra con su motivación intrínseca va a ser determinante para la atractividad y la eficiencia de la organización. Por otra parte, esas mismas personas participarán del sistema distributivo, en el que satisfacen su motivación extrínseca. Tal vez, en los clientes, puede darse la situación puramente pasiva de participar tan sólo del sistema distributivo y estar conectados con la empresa tan sólo por motivación extrínseca. En aquellas personas que gobiernan la organización —participantes del sistema de decisiones—, está claro que lo que ocurra con su motivación trascendente va a ser determinante de la unidad y la consistencia de la organización. Esas personas también participarán, como mínimo, del sistema distributivo, es decir, también satisfarán motivaciones extrínsecas en la empresa.

Este peso tan fuerte de la eficacia en la empresa representa un riesgo tanto en el plano teórico como en el práctico. En el plano teórico la tentación está en el intento de reducir la realidad de la empresa al plano económico, desentendiéndose o dando por supuestos los delicados procesos que se dan en el plano sociológico y ético de estas organizaciones, procesos que, como hemos visto, condicionan lo que vaya a ocurrir en el plano económico. Lo cierto es que lo que se diga respecto a la empresa atendiendo únicamente a ese plano se deduce lógicamente de los supuestos que se hayan formulado implícitamente respecto a los otros dos planos. No puede menos que ocurrir así, porque en la propia naturaleza de la empresa está el maximizar su eficacia. Una visión completa, como la que hemos tratado de manejar, pone de relieve cómo dicha maximización ha de alcanzarse a través de un proceso que incluye el crecimiento —o al menos la no destrucción— de su unidad. Caso contrario, una aparente maximización inmediata pero que implicase decisiones inconsistentes, supondría la autodestrucción de la empresa.

Ahora bien, si se pasan por alto esos otros planos de la realidad y únicamente nos fijamos en el de la eficacia ¿cómo distinguir entre los procesos en que crece la eficacia con ope-

raciones consistentes de aquellos otros en que ese crecimiento se consigue a corto plazo con operaciones inconsistentes? Si se atiende tan sólo al plano económico, la empresa es la única organización que puede aparecer cumpliendo temporalmente sus objetivos mientras erosiona sus planos sociológico y ético. En otras organizaciones, aunque también tengan plano económico, sus objetivos no quedan recogidos en ese plano y lo que en él ocurra no pasa de ser una limitación que ha de cumplir la organización mientras se orienta al logro de sus objetivos. En consecuencia, la simple consideración de los objetivos de esas otras organizaciones ya obliga a moverse conceptualmente en planos distintos al económico.

Desde el punto de vista práctico, se corre el riesgo de que el directivo tienda a justificar sus decisiones en términos de pura eficacia a la hora de dirigir una empresa. Cabe incluso el riesgo de que se considere socialmente que el arquetipo de un buen directivo de empresa es el de aquel que consigue grandes incrementos de eficacia a costa de lo que sea. Sería particularmente grave que así ocurriese, porque ese tipo de comportamiento puede llevar a decisiones inconsistentes, aun en el caso de que la eficacia que se logre sea la máxima posible, en un momento dado, para todos los componentes de la organización. No olvidemos que la maximización momentánea de la satisfacción de las motivaciones extrínsecas no garantiza de ningún modo que la decisión sea eficiente o consistente. Lo más grave es que, con toda seguridad, una política tal llevará a un directivo a decisiones inconsistentes, pues tenderá a maximizar su propia eficacia a costa, incluso, de la eficacia para los demás componentes de la organización.

Para poder apreciar hasta qué punto estas decisiones serían inconsistentes, basta compararlas con las decisiones perfectamente consistentes de un directivo. En estas decisiones la última eficacia que se pretende maximizar es la del propio directivo que toma la decisión. Por supuesto que no es necesaria la consistencia perfecta para que la empresa se vaya desarrollando, pero la consideración de este caso límite pone de re-

lieve la motivación trascendente (la calidad ética) que necesitará un directivo para tomar decisiones consistentes. Estas decisiones implicarán normalmente que busque su propio interés, pero subordinándolo a los intereses de aquellos a quienes afecta su decisión. Ni esa subordinación es imposible como postulaba Marx (los motivos aparecen en planos distintos al económico), ni esa subordinación se da automáticamente a través de la simpatía como postulaba Adam Smith en su *Teoría de los Sentimientos Morales*. Esa subordinación puede darse tan sólo como consecuencia de la calidad ética de los directivos, y esa calidad ética han de adquirirla precisamente a través del sacrificio que supone el tomar decisiones consistentes, decisiones que pretenden ayudar a los demás individuos a mejorar su propia calidad ética, aunque ello implique sacrificar oportunidades de incrementar la eficacia inmediata de la empresa.

## II. Dimensiones de la responsabilidad social de la empresa

De una manera sintética, podríamos resumir las funciones de la empresa del modo siguiente:

1. Prestar un servicio a las personas, ayudándolas a satisfacer unas determinadas necesidades de tipo material (lo que recogíamos en la eficacia).
2. Ayudar a las personas a desarrollar un trabajo adecuado a sus capacidades, dando el oportuno empleo a estas capacidades y permitiendo que el individuo despliegue su potencial de hacer cosas (lo que recogíamos en la atracción).
3. Ayudar a las personas a encontrar y dar un sentido a su actividad, siendo ocasión de que éstas desplieguen su capacidad de servicio, de ser útiles a los demás (lo que recogíamos en la unidad).

Una empresa, en un momento dado, puede cumplir mejor o peor esas funciones. En ese grado de logro influyen multitud de circunstancias, que van desde la tecnología que aplique, hasta la calidad motivacional de las personas que forman la empresa, pasando por las capacidades o entrenamiento profesional de esas mismas personas. Más que ese grado de logro en un momento dado, lo que interesa juzgar para poder evaluar el grado en que una empresa es socialmente responsable es la tendencia que la empresa lleva hacia la consecución tanto del óptimo de servicio, como del óptimo desarrollo humano para sus componentes.

Conseguir en un momento dado niveles altos de servicio (eficacia) y de satisfacción en el trabajo (atractividad) es compatible con fórmulas de organización que generen aprendizaje negativo<sup>17</sup> en los individuos (fórmulas organizativas ineficientes e inconsistentes en el lenguaje de nuestra teoría), con lo que tanto el servicio como la satisfacción irían decreciendo, hasta forzar la extinción de la empresa. Un comportamiento de ese tipo sería, sin duda, irresponsable desde el punto de vista social. En el proceso de hacer una cosa determinada, aprendo no sólo a hacerla cada vez mejor, sino también algo más importante, más delicado, más profundo. La novela de Boll, *Un hombre para la eternidad*, llama la atención sobre el particular: Cromwell utiliza a Richards, el secretario de Thomas Moro, contra éste. Cromwell quiere demostrar que Moro actuó ilegalmente durante su mandato como canciller, a fin de poderle encerrar en la Torre de Londres. Cromwell es astuto, inteligente, pero de una inteligencia pérfida que llamamos comúnmente «malicia<sup>18</sup>» y que se distingue de la inteligencia propia-

---

<sup>17</sup> Este término, que es propio del autor, se desarrollará en el último capítulo. Baste por ahora saber que el aprendizaje negativo consiste en una serie de variaciones en el agente que implican que cada vez es más incapaz de decidir correctamente, es decir, de elegir la mejor de las alternativas tanto para él, como para los demás (N. del E.).

<sup>18</sup> También se suele denominar astucia. A ella se refiere Aristóteles en *Ética a Nicómaco* VI, 2, 1144b 23.

mente dicha, lo que a la postre acaba costándole la cabeza también a Cromwell. En cualquier caso, Cromwell trata de inducir a Richards a una declaración que, aun sin corresponderse exactamente con la verdad, incrimine a Thomas. Richards no accede de primeras. Thomas era un hombre amable. Finalmente Richards suscribe la declaración, pero no se queda tranquilo. Cromwell le ve abatido y le pregunta: «Richards, ¿qué ocurre?». Richards, que sentía aprecio por Thomas, responde: «Lo que he hecho me hace sentir inseguro. Inseguro porque no sé qué consecuencias tendrá para Sir Thomas». Y Cromwell, que como ya he dicho, era un hombre inteligente, le replica: «No hay cuidado, Richards, ya has aprendido la lección. Tu inocencia ya está perdida. La próxima traición te costará menos, pues se aprende a traicionar, lo mismo que se aprende a amar. Todo se aprende». Una empresa que promoviera tales comportamientos habría consumido el recurso más valioso que existe, la calidad de las personas, a cambio de dar a esas personas satisfacciones momentáneas.

Que tanto en las empresas como en otro tipo de organizaciones puede darse (y desgraciadamente se da con frecuencia) un modo de operar con esas características, lo pone de relieve la antigüedad del término acuñado para describirlo: demagogia. Al fin y al cabo no es tan difícil engañar por un período de tiempo a un conjunto de personas a base de darles simplemente aquello que piden en vez de aquello que les conviene. También es antigua la regla del buen gobierno que señala que gobernar es dar lo suficiente de lo que piden como para que acepten el actuar de modo tal que vayan descubriendo lo que les conviene. Ese tipo de descubrimiento es el que tienden a provocar los modos de operar que hemos llamado eficientes (cuando se descubre y aprecia lo que se es capaz de hacer) y consistentes (cuando se descubre cuánto vale lo que se está haciendo y se es capaz de quererlo por ese motivo).

Así, pues, los criterios que han de usarse para evaluar la responsabilidad social de una empresa quedan sintéticamente recogidos en esas variables que hemos denominado eficiencia y con-

sistencia. La eficiencia viene a expresar en qué medida desarrollan las personas sus capacidades productivas en la empresa; la consistencia en qué medida desarrollan su espíritu de servicio, en qué medida aprenden a usar esas capacidades y se disponen a hacerlo cuando perciben que con ello pueden ayudar a otros.

Esos criterios aparecen en un alto nivel de abstracción. Tiene que ser así, porque tan sólo en ese nivel se perciben con claridad sus relaciones con la eficacia. Tan sólo en ese nivel puede percibirse con claridad cómo la capacidad productiva de una empresa depende de la adecuación de sus modos de operar a las capacidades de los individuos y cómo es vital para incrementar esa capacidad productiva el configurar la operación de modo que se desarrollen esas capacidades individuales. Más importante aún, en ese nivel puede percibirse cómo ese incremento productivo no se dará de hecho en el seno de la empresa (puede perderse o malversarse) si, al mismo tiempo, no se desarrolla la calidad ética de los individuos. También se hace evidente en ese nivel, cómo la calidad ética implica una mejora de la capacidad distributiva de la empresa, entendida como un incremento de su adaptación a la satisfacción de las necesidades de sus componentes, en cuanto éstas son susceptibles de ser satisfechas a través de la acción productiva.

La aplicación de los criterios de eficiencia y consistencia a las decisiones concretas en la empresa requiere, como es lógico, un proceso de elaboración que los haga más operativos, facilitando así la formulación de juicios acerca del valor-eficiencia y valor-consistencia de las distintas alternativas que se presenten a la hora de resolver un problema. Por supuesto que dicho proceso viene facilitado por el recurso a las ciencias de base que tratan de los respectivos fenómenos (psicología en el caso de la eficiencia y ética en el caso de la consistencia). Aparte de las consecuencias prácticas que se hacen patentes por aquel procedimiento, vale la pena que tratemos de resaltar un principio de carácter muy general que aparece al enfocar el tema de la responsabilidad social de la empresa con este esquema conceptual.

Contra lo que suele pensarse algunas veces, esa responsabilidad no implica la realización de cosas ajenas o sobreañadidas a la normal actividad empresarial sino que, por el contrario, implica sobre todo el realizar más adecuadamente aquello que la empresa está llamada a hacer y sabe hacer. Se trata de que mejore su sistema productivo, mejorando las capacidades de los que producen y adaptando a ellas dicho sistema, y de que realice esa mejora haciéndoles aprender precisamente ahí: al aplicar sus capacidades en y dentro del sistema. Se trata también de que mejore su sistema distributivo, adaptándolo a las necesidades que puede satisfacer con sus operaciones productivas; y que lo adapte a las necesidades reales, que muchas veces conoce mejor que los propios usuarios de sus productos o servicios. Si una empresa es remisa en el cumplimiento de este servicio a la sociedad —intentar honestamente atender aquellas necesidades reales que está especialmente capacitada para satisfacer—, difícilmente compensará esta falta de responsabilidad social dedicando algunos recursos a la satisfacción de otras necesidades de la sociedad extrañas a la naturaleza de sus operaciones propias.

Este proceso que la teoría explica y conceptualiza puede parecer tremendamente largo e inseguro. Al fin y al cabo, depende en gran parte de la libertad, de la buena voluntad, de las personas. La gran tentación está en querer soslayarlo e intentar conseguir el mismo resultado por vías que no dependan tanto de las decisiones individuales. Naturalmente, no vamos a negar, ni muchos menos, la utilidad de los análisis de tipo institucional que tratan de configurar la estructura y composición del sistema de gobierno (sistema de decisiones) en una empresa, de tal modo que a través de una división de poderes, se facilite una adecuada ponderación de intereses, o se dificulten aquellas decisiones más ineficientes o inconsistentes. Lo cierto es que los descubrimientos en esa línea pueden ayudar, y mucho, a ir más deprisa, pero no pueden garantizar que la dirección sea la correcta. Nada hay que pueda obligar a un ser humano a dar lo mejor de sí mismo si él no quiere. A una per-

sona se la puede obligar, probablemente, a hacer cualquier cosa en el plano material, pero es imposible, por coacción, obligarle a realizar una obra de arte o, simplemente, a tratar con afecto a otra persona.

Por supuesto que el ser humano puede ser controlado desde fuera. Lo que quiero decir es que sólo desde fuera no puede controlársele completamente. Por un lado, estamos obligados al control externo cuando, por ejemplo, la gente se niega a colaborar. Pero, por otro lado, sabemos de casos en que los controles externos fallan por completo. Se puede afirmar que dominar por completo al ser humano mediante controles externos es cosa imposible. Siempre quedará un resquicio de libertad. En su libro sobre sus experiencias en los campos de concentración, Viktor Frankl describe cómo se le planteó a él la cuestión: «¿Cómo he de actuar aquí? ¿En qué consiste mi libertad en este lugar?» El concepto de libertad quizá se reducía a la siguiente constatación: veo lo que aquí ocurre, pero no lo deseo. Este planteamiento se convirtió para él en algo muy importante<sup>19</sup>.

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 sólo es que sea difícil de diseñar y aplicar, es que es absolutamente imposible en el caso de que los miembros de la organización al actuar en su seno aprendan operativa o moralmente. El descubrimiento de la insuficiencia del modelo deter-

---

<sup>19</sup> FRANKL, V.: *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona, 1980 (N. del E.).

minista (y aquí me estoy refiriendo a la literatura científica, puesto que gracias al sentido común siempre supimos de esa insuficiencia) comenzaría probablemente en los años 30 con los trabajos de algunos estudiosos de Harvard, como los de Hawthorne sobre Western Electrics, donde quedó claro que la productividad viene determinada en gran medida por los sistemas espontáneos<sup>20</sup>. Trabajar sólo con causas externas equivalía, a la luz de los experimentos realizados, a condenarse a no entender nada de lo que ocurría. 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 el sistema de control.)

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. Sin embargo, está claro que esa distribución puede hacerse tan sólo en lo que respecta a la parte de lo producido que no es necesario asignar como incentivos para motivar las acciones productivas.

---

<sup>20</sup> Cfr. DICKSON, W. & ROETHLISBERGER, F.: *Counseling in an Organization*, Harvard Business Press, Cambridge 1966 (N. del E.).

Tampoco hay que olvidar que esa satisfacción viene por otra parte producida 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 su eficacia productiva. (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 por vía coactiva.

La empresa consistente, al hacer crecer su unidad, crea las condiciones para maximizar dinámicamente no sólo su valor social, sino también su valor económico. Por ello, si bien es cierto que los objetivos inmediatos de una empresa son económicos, la capacidad misma de lograrlos continuadamente depende en lo más profundo del desarrollo de la calidad moral (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 motivos trascendentes a utilizar al máximo su capacidad operativa con tal de satisfacer cualquier necesidad de otro u otros miembros de la organización.

Por supuesto que la concepción antropológica que está implícita en la teoría que hemos venido desarrollando es la de que el ser humano es libre y responsable, y que por ser libre puede no hacer cosas por otra persona pero, precisamente por serlo, puede usar esa libertad responsablemente y hacerlas.

## Capítulo 3

# Misión del directivo

En este capítulo trataré de describir qué significa ser un buen directivo y en qué consiste su misión<sup>21</sup>.

Por lo pronto un directivo es un profesional cuyo trabajo consiste en dirigir a otras personas para conseguir que una empresa alcance sus finalidades. Por supuesto, que esa profesión de directivo podrá ejercerse, como ocurre con cualquier otra, bien o mal. En todas ellas hay buenos profesionales y otros no tan buenos, y ésta no va a ser una excepción. Por ello será útil que dividamos nuestro análisis en dos partes distintas:

1. Qué ha de hacer un directivo para ser un buen profesional.
2. Qué ha de impulsarle a hacerlo.

Para entender qué ha de hacer un directivo no queda más remedio que profundizar en esas finalidades de la empresa que él ha de conseguir que se alcancen. Como ya se ha dicho, el

---

<sup>21</sup> He tratado antes de este tema en *La vertiente humana del trabajo en la empresa* (1990) y *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (1993).

valor social de una empresa viene determinado por la satisfacción actual de necesidades de los miembros de la organización y por su eficiencia. Así, la *misión* de una empresa representa el conjunto de necesidades que quiere satisfacer y quiénes son las personas cuyas necesidades quiere satisfacer. Es decir: para qué y para quiénes hace lo que hace. Y el *objeto* de una empresa representa sus capacidades específicas, su competencia profesional, aquello que sabe hacer. Es decir: lo que hace bien.

Por otra parte, la *estrategia* de una empresa representa cómo ésta adapta sus operaciones a las circunstancias concretas del entorno en que se mueve. Es decir: cómo intentará hacer las cosas en un momento dado. La condición para que una estrategia de empresa sea verdadera estrategia es que genere valor económico, es decir, que en las circunstancias concretas del entorno en que se aplique, su correcta implantación suponga que el valor económico producido sea superior al consumido. Si no es así no será una estrategia empresarial, lo será en todo caso de otro tipo de organización que puede tener el mismo objeto y la misma misión, pero que no será una empresa de negocios. Sin embargo, una estrategia verdadera puede no ser válida para una empresa concreta. Su validez depende de las consecuencias de la estrategia en el objeto y en la misión de esa empresa. Es ya clásico, por ejemplo, el calificativo de *estrategia de adaptación oportunista*, que se aplica a las estrategias que, al intentar aprovechar oportunidades que brinde el entorno a corto plazo, desvirtúan el objeto de la empresa. Son casos que todos conocemos en los que, por hacer unos pocos negocios, se han acabado perdiendo aquellas capacidades distintivas de una empresa que constituían su fortaleza básica. De ahí el tremendo riesgo que se corre al evaluar una estrategia tan sólo en términos de los beneficios que puede aportar. No son pocas las voces que llegan a atribuir la pérdida de competitividad de muchas empresas americanas frente a las japonesas al excesivo hincapié que se ha venido haciendo durante años en las medidas financieras de la bondad de una estrate-

gia, tendiendo a olvidar sus consecuencias en otros planos de la empresa<sup>22</sup>.

¿Qué ha de hacer un directivo? Ahora podemos contestar brevemente a la pregunta:

1. Configurar una misión que debidamente comunicada sea capaz de mover a las personas por el sentido que encuentran a lo que están haciendo en la empresa.
2. Establecer un objeto que aproveche y desarrolle las capacidades de hacer cosas y de aprender que tienen sus subordinados.
3. Diseñar estrategias que permitan la satisfacción de los motivos económicos de quienes participan en la empresa.

El directivo no tiene que maximizar nada. De maximizaciones sólo puede hablarse en el contexto de unos modelos que los científicos construyen para intentar comprender el comportamiento de las personas que toman decisiones. Confundir esos modelos con la realidad es ser víctima de lo que se suele llamar el «síndrome de Pigmalión», es acabar enamorándose de la estatua que se ha construido, como si en lugar de ser tan sólo una imagen fuera una persona real.

El directivo no puede ir más allá de conseguir que todos aquellos con los que se relaciona (subordinados, clientes, proveedores, banqueros, capitalistas, etc.) no se pongan excesivamente nerviosos con lo que él está haciendo. Si consigue que todos le acepten, aunque algunos lo hagan un poco (sólo un poco) a regañadientes, ya puede decirse que es un buen directivo. Si el día que falte todos le echan de menos, puede asegurarse que fue un directivo excepcional.

Ahora podemos preguntarnos qué impulsa a un directivo a esforzarse en ser un buen profesional. La pregunta no es diferente

---

<sup>22</sup> Hay que tener en cuenta que esta parte se escribió en los años en que la empresa japonesa hacía una seria competencia a la americana, aunque hoy en día sea la primera la que está en crisis (N. del E.).

de la que podríamos formular para cualquier otra profesión. Por ejemplo, de un médico se espera que con su profesión gane dinero, desarrolle su competencia como médico y resuelva los problemas de salud de sus pacientes. Un buen profesional de la medicina se supone que atiende equilibradamente esas tres cosas. Claro está que también puede dedicarse a ganar dinero, aunque para ello en lugar de curar a los pacientes se dedique a prolongarles tratamientos inútiles (siempre que ellos no se den cuenta, lo que no sería demasiado difícil). Si un médico nos dijese que lo único que a él le importa es ganar dinero y mantener la clientela, me parece que no nos gustaría caer en sus manos como pacientes. Es casi seguro que, aunque lo haga así, no lo dirá en público.

Lo asombroso es que un directivo pueda decir que lo único que le importa es ganar dinero y no perder a sus clientes y la reacción normal no sea parecida a la que tendríamos con el médico que dijese otro tanto. Me parece que la única explicación está en que, en el caso de la medicina, estamos tratando con una profesión desarrollada hace ya miles de años y, en cuanto a su misión como profesionales, los médicos la han tenido bastante clara desde la más remota antigüedad. Los conocimientos y las técnicas han progresado muchísimo, pero el espíritu de la profesión, su auténtica misión, no me parece que haya cambiado desde Hipócrates hasta nuestros días. La profesión de hombre de empresa está, probablemente, entre las más modernas de cuantas conocemos. Su función social tiene muy poco que ver con la que tenían los que podemos considerar sus antecesores. Lo más parecido que encontramos es el pequeño taller artesanal. Los comerciantes individuales también hacían negocios, pero rara vez tenían organizaciones humanas estables a las que dirigir. En la antigüedad casi todo el quehacer económico estaba en manos de esclavos o libertos y era una actividad poco noble. Comparar al hombre de empresa que aparece con la revolución industrial con esos antecesores es como comparar al médico con el curandero de las tribus primitivas o poco menos. Está claro que la sociedad tiene derecho a pedir mucho a los hombres de empresa y para mí son éstos los momentos en

que la profesión tiene que madurar como tal. Cuanto más tarde en hacerlo será mucho peor para todos. Porque el directivo, como cualquier otro profesional, ha de trascender los aspectos puramente económicos de su profesión si quiere de verdad ser un buen profesional. De él se espera que obtenga beneficios haciendo bien una serie de cosas. Si tan sólo piensa en el beneficio, acabará destruyendo su capacidad de hacer bien esas cosas que son necesarias para poder obtener los beneficios.

Afortunadamente me parece que la proporción de directivos cuya honestidad profesional les lleva a actuar por motivos distintos al puro interés económico individual, no es inferior a la que pueda darse en otras profesiones, incluso entre las más nobles. Reconozco que mi experiencia al respecto es limitada, pero he estado en contacto con varios miles de hombres de empresa en mi vida. Claramente, en la mayor parte, he encontrado motivos de excelencia profesional o de lealtad a una empresa y a unos hombres que pesaban más que los motivos económicos. No es que sean héroes, ni hace falta, son simplemente profesionales honestos. El signo más alentador para mí está en que este hecho se da en una profesión en que es más difícil que en otras la vigencia de los valores extra-económicos. La tentación de quedarse en el plano puramente económico es grande para el hombre de empresa, sobre todo por dos razones: la primera porque si en ese plano no obtiene éxitos, no es un hombre de empresa, y todos los que le rodean le van a valorar en principio por sus éxitos en ese plano. La otra razón es de corte cultural y se deriva de las opiniones de muchos científicos de distintas disciplinas que afectan del «síndrome de Pigmalión», tratan de decirle que lo suyo es eso: tener éxito en el plano económico y todo lo demás se le dará por añadidura. Por eso yo los llamo los predicadores del anti-evangelio.

Indudablemente, ese egoísmo materialista afecta a todos y en todas las decisiones que tomamos en los distintos papeles que asumimos en la sociedad. Hay, sin embargo, una profesión a la que le afecta de modo más directo, casi podría decir paradigmático, y ésa es la del hombre de empresa. No voy a decir

que es la profesión cuyo desempeño más vaya a influir en el futuro de la sociedad, pero para mí es indudable que estará entre las cuatro o cinco profesiones que más decisivamente contribuirán a perfilar cómo va a ser nuestra sociedad en los próximos años. Si los empresarios no están a la altura de su misión, sus omisiones van a tener que ser corregidas por el Estado, y éste casi necesariamente lo hará bastante mal en ese plano, aunque ponga voluntad y esfuerzo en el empeño.

Para llevar bien las empresas hacen falta directivos, y si éstos no son buenos (no están a la altura de su misión) cuando tienen oportunidad de actuar sin interferencias del poder político, no veo por qué lo van a hacer mejor como funcionarios, es decir, afectados directamente por todas las incertidumbres del proceso político. Sería arriesgado confiar en que dentro de un proceso menos estructurado que el económico (como es el proceso político, debido a sus mayores complejidades) esas personas, hombres de empresa, fuesen a actuar más eficientemente en el proceso económico. Siempre me da miedo pensar que los partidarios de estas soluciones por medio del Estado en el fondo están pasando por alto la complejidad del proceso político, y esa complejidad tan sólo desaparece en las formas totalitarias del Estado, formas a las que, tal vez sin darse cuenta, están apuntando implícitamente con aquellas soluciones.

No es extraño que, frente a una crisis, aquellos cuyo motivo dominante para ser directivos fuese el ganar dinero se sientan profundamente desalentados y no vean ninguna razón para seguir con su profesión. He dicho desalentados y no simplemente incómodos, porque la dificultad de hacer negocios es incómoda para todos, como lo es una fuerte tormenta en el mar para un capitán de barco por grande que sea su vocación profesional. Para los que sientan más profundamente los otros aspectos de la profesión (que son quienes la sacarán adelante) será bueno que recuerden que cuando un ser humano tiene claro *para qué* hace las cosas es capaz de soportar cualquier *cómo*. Ésta es mi mayor confianza y encuentro cada vez más signos alentadores. Una vez pasado el primer desconcierto,

cada vez es más frecuente encontrar hombres de empresa que parecen dispuestos a hacer cosas a pesar de lo que hagan o dejen de hacer el gobierno, el dólar, el petróleo, los japoneses o lo que sea. A veces los veo luchando por sacar adelante una empresa por lealtad a su gente, concibiendo de paso estrategias creativas que no se le hubiesen ocurrido de otro modo, pues es bien sabido que la necesidad aviva el ingenio; otras veces los veo luchando porque, dicen, no saben qué harían si dejaran de hacer lo que están haciendo, y así podríamos seguir con historias tan variadas como lo son las personas que las viven.

Nada hay de extraño en todo ello: son los síntomas claros de que hay directivos que tienen su vocación profesional bien plantada en su interior, que tienen en definitiva conciencia, aunque sea oscuramente, de una misión que cumplir, y barruntan que su personalidad se la están jugando en el ser o no ser fieles a esa vocación. No olvidemos que toda vocación se afirma en los momentos de dificultad y en esos momentos es cuando de verdad se manifiesta su auténtica hondura.

Los buenos directivos no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por motivos trascendentes, de sacrificar su propio egoísmo cuando nadie puede obligarles a ello. Ya veremos hasta qué punto es ésta una tarea difícil para un directivo: significa aprender a usar el poder del que dispone en beneficio de todos, evitando la tentación de usarlo con fines únicamente egoístas cuando, además, le sería fácil hacerlo, al menos a corto plazo. Vamos a tratar con un poco más de detalle las cuestiones referentes a la naturaleza del poder, al liderazgo y al desarrollo de la autoridad del directivo.

## **El poder**

Es frecuente que al tocar el tema del poder los análisis tiendan a centrarse en cuestiones relativas a la necesidad de una mayor o menor cantidad de poder, y a los medios que con-

ducen a tener mayor cantidad de poder. Se suele dar por supuesto que cualquier investigación acerca de en qué consiste el poder sería una pieza de especulación estéril: estaría tratando de aclarar algo que es obvio.

En mi opinión, sin embargo, el acuerdo previo acerca de lo que entendemos por poder es condición indispensable para cualquier diálogo inteligente sobre los problemas relativos a su adquisición o pérdida, uso o abuso, función o inutilidad. Todos tenemos vivencias muy acusadas acerca de distintas manifestaciones del poder. Sería ingenuo confundir esas experiencias con un auténtico conocimiento. En el fondo, lo único que pretendo es ayudar a entender el poder pensando en su finalidad.

No me importa comenzar avanzando las conclusiones que, en mi opinión, son inevitables cuando se lleva a cabo un análisis riguroso del poder a la luz de su finalidad. Las resumo a continuación porque ni son triviales, ni están demasiado de acuerdo con las visiones supuestamente pragmáticas acerca de la cuestión. Vamos a ver cómo lo más importante no es la cantidad de poder que se tenga, sino cómo se usa el que se tiene. De ese uso depende el logro más difícil y decisivo del poder: el llegar a ser innecesario para la consecución de resultados que, en un principio, tan sólo pudieron ser alcanzados con la ayuda del poder. Veremos cómo es necesario un doble principio para explicar la influencia de una persona en lo que hacen otras personas. Reducir esa influencia a la aplicación de una realidad única, y llamarla poder, es no sólo una ingenuidad sino que es una contradicción. Ese doble principio corresponde a la distinción clásica del Derecho Romano entre «potestas» y «auctoritas»<sup>23</sup>. Sin ella es imposible explicar la influencia de una persona en el comportamiento de otras.

---

<sup>23</sup> Cfr. MAGDELAIN, A., *Ius Imperium Auctoritas: Etudes de Droit Romain*, École Française de Rome, Roma, 1990.

Sin la noción de autoridad, sería ininteligible el funcionamiento de cualquier organización humana: si el poder fuese el único principio capaz de coordinar las acciones individuales, la propia idea de una organización de seres libres resultaría contradictoria. Por otra parte, los resultados externos a una persona que más profundamente afectan a su satisfacción propia, no pueden ser producidos por la simple aplicación del poder, no importa lo grande que éste pueda ser, ya que la imposibilidad radica en que el logro sería contradictorio. Han de ser conseguidos a través de la autoridad.

En definitiva, cualquier uso no-irracional, no-autodestructivo del poder por parte de una persona, implica la generación de autoridad. Una organización humana cuya única fuerza unificante sea el poder o desaparece como tal organización o ya no es humana: es inhumana. Cuanto más humanas sean las personas que constituyen la organización, mayor será la fuerza unificante de la autoridad y menos necesario será el poder. De ahí que la finalidad del poder resida en facilitar los procesos de aprendizaje a través de los cuales los seres humanos desarrollan su humanidad.

Ni siquiera es capaz de asegurar ese logro, puesto que depende del uso de otra fuerza (la libertad) que escapa a cualquier poder externo a las personas, por grande que éste sea. El poder no tiene como finalidad mejorar la humanidad de otros seres humanos. Para eso, aunque no tuviese límites, sería impotente. Incluso es incapaz de mejorar la humanidad de la propia persona que lo ejerce: esa mejora depende de cómo es usado libremente por ella.

### **Límites intrínsecos del poder**

La toma de conciencia de los límites del poder es signo de cierta madurez. Me parece que no son pocos los tratamientos inadecuados del tema del poder (todos aquellos que soslayan

la distinción entre poder y autoridad) que hunden sus raíces en una concepción contraria (infantiloide) de esa compleja realidad. Suelen partir del supuesto implícito de que el poder representa la capacidad de un sujeto para configurar la realidad del modo que más le guste, que mejor satisfaga sus deseos. Y así el poder, si es lo suficientemente grande, lo puede todo.

Esa idea de fondo es el origen de no pocas estrategias utópicas, cuya única meta explícita es el logro del poder. Todos estamos cansados de ver programas de acción muy elaborados para el logro del poder, sea en la comunidad política, en la empresa, y hasta en la familia. Lo que se va a hacer con el poder una vez conseguido es algo en lo que da la impresión que ni siquiera se ha pensado seriamente. Parece que la concepción del poder subyacente en esos programas es la de «varita mágica» capaz de satisfacer todos los deseos.

El más somero análisis del poder muestra que lo único que se logra directamente cuando una persona llega a poseer un cierto poder concreto, es que ese poder concreto no lo tenga otra persona. Si el señor X tiene el poder de decisión último en una empresa, ningún otro señor tiene ese poder de decisión. El hecho no es ni trivial ni poco importante. Puede perfectamente ser razón suficiente para entablar una «lucha por ese poder». Lo mismo cabe decir cuando se trata de adquirir una cantidad de poder superior a otras de un mismo tipo (tener la mayoría de votos en un órgano de decisión colectiva).

Ambos casos manifiestan lo que podríamos llamar la *instrumentalidad defensiva* del poder. Ese aspecto del poder es digno de ser tenido en cuenta, y no pocos tratamientos del tema del poder, que intentan elaborar tácticas que aseguren su posesión, serían válidos si lo único que estuviese en juego fuese el logro de la seguridad frente a una posible agresión producida por un poder externo. Nada hay de utópico en la valoración del poder como medio óptimo para asegurar la defensa frente a la agresión.

En definitiva, cuando la respuesta a nuestra pregunta (acerca del para qué del poder) es «para evitar la agresión externa», está claro que cuanto más poder, mejor se alcanza esa finalidad. Se justifica entonces que el puro logro del poder pueda convertirse en el tema central de los análisis explicativos de todo un tipo de comportamientos (de todo un dinamismo), tal como ocurre en gran parte de la sociología de las organizaciones que se elabora actualmente.

El problema aparece cuando nos preguntamos acerca de la función del poder en el logro de cualquier tipo de resultados distintos a la pura y simple defensa de la agresión externa. Porque es cierto que el poder tiene también un valor instrumental para el logro de otros propósitos de la acción humana. Pero su función al respecto, el papel que ha de desempeñar en ese logro, no es nada fácil de dilucidar. Y sería una ingenuidad (la visión infantiloides a la que antes me refería) reducir a un puro problema de cantidad de poder el logro de esos otros propósitos.

Es evidente que, por lo menos algunos propósitos de la acción humana, no pueden ser conseguidos a través del poder, pues sería incluso contradictorio que el poder pudiese conseguirlos. Ése es el caso de todos aquellos que se relacionan con el lado afectivo del ser humano. Si lo que quiero es que me quieran, de nada vale el poder para conseguirlo.

Tampoco está nada claro el papel que tenga que desempeñar el poder en el logro de propósitos relacionados con el lado cognoscitivo del ser humano. Si lo que quiero es que alguien aprenda algo, la eficacia del poder para lograrlo depende más bien de lo que se quiere que sea aprendido que de la cantidad de poder disponible para conseguirlo. Puede ser que la letra (si nos referimos a aprender el alfabeto de memoria) entre con sangre. Ya es mucho menos probable que la coacción pueda lograr que se aprenda a usar el alfabeto para componer poesías.

Cuando se dice que el poder es capaz de conseguir todo lo que se quiera, lo que se está implícitamente afirmando es que

ni el amor ni el conocimiento de otras personas están comprendidos entre las realidades que se quieren. Queda así patente que la absolutización del poder como valor último de la acción humana (la reducción de los problemas humanos al problema de conseguir un cierto poder suficiente para resolverlos) no es más que la consecuencia de un materialismo tan ingenuo que ni siquiera es producto de un pensar desviado; es producto de una fantasía infantiloides.

### **Límites extrínsecos del poder**

La moderna sociología de las organizaciones, con sus intentos de descripción de los procesos de la organización siguiendo fielmente los dogmas positivistas al uso, no se plantea aquellas cuestiones. Para ella las organizaciones son simplemente un campo de conflictos entre intereses diversos de personas o grupos. El poder es lo que las hace marchar forzando acuerdos. Es el medio a través del cual se resuelven los conflictos de intereses.

Todo ello puede resonar de modo bastante distinto si sustituimos la palabra intereses (que es la que hemos utilizado más arriba) por su equivalente «lo que quieren esas personas o grupos». Porque, siendo coherentes, tendremos que concluir que ni afectos ni conocimientos pueden formar parte de esos intereses, cuyo logro depende del poder. Por supuesto que no pocos sociólogos dirían que efectivamente es así; que el mundo de los conocimientos y de los afectos no tiene que interferirse con el mundo de los intereses (de lo que la gente quiere conseguir) en el seno de las organizaciones; que, al fin y al cabo, la gente se organiza para conseguir cosas y recibir servicios, y que a mayor poder, mayor cantidad de cosas y mejores servicios se conseguirán en la lucha competitiva con otros que también quieren esas cosas y esos servicios.

Naturalmente que ese modo de razonar vuelve a tener implícita una concepción infantiloides de la realidad. Sirve para explicar lo que suele ocurrir en un grupo de niños, compitiendo entre sí para hacerse con los juguetes que hay en una habitación, y poco más. Soslaya el hecho fundamental de que hasta esos juguetes han tenido que ser producidos y puestos allí. Porque el problema fundamental en cualquier organización no es el distributivo, sino el productivo. Y la influencia de esas realidades, que llamamos afectos y conocimientos, es decisiva en los procesos productivos. Una vez producidas las cosas o servicios, el reparto podría tener lugar a través de un puro ejercicio del poder. Pero ese reparto tiene consecuencias en las decisiones productivas futuras. Así, se puede llegar a tener un poder absoluto para influir en el reparto de nada, porque nada se produce.

Si queremos analizar seriamente el papel que desempeña el poder (el para qué del poder) en las organizaciones, tendremos que ponderar su influencia tanto en los procesos de producción de cosas o servicios como en su distribución. Y no importa que, a efectos del análisis, supongamos que quien sea depositario del poder tiene en sus manos la capacidad de distribuir lo producido como le venga en gana. La cuestión es si ese poder es o no suficiente para garantizar las decisiones productivas de los demás componentes de la organización.

Técnicamente ese problema es el problema del control externo de los comportamientos de las personas para conseguir que éstos se adapten a las necesidades o conveniencias de la organización. El poder significa la capacidad de influir a través de la coacción externa (poco importa que los estímulos coactivos sean positivos o negativos) en el comportamiento de otras personas. El poder tiene, pues, una instrumentalidad para controlar externamente las acciones de otros agentes.

Dos observaciones muy importantes han de ser formuladas en este punto. La primera es que el poder por sí solo no controla. Para ser aplicado necesita que estén especificados los resultados cuyo logro pretende conseguir. Es decir, el poder su-

ministra los estímulos externos para coaccionar a una persona a que haga «algo». Para que puedan ser correctamente aplicados los estímulos, es necesario un «sistema de control» que los relacione adecuadamente con las acciones objeto de control. Es decir, es necesario un sistema que gradúe la intensidad de los estímulos según la contribución de las acciones respecto al logro del «algo» que se quiere conseguir.

Ya se ve que el diseño y operación de los sistemas de control es un tema nada trivial. Más bien siempre se ha visto como algo muy difícil de conseguir, especialmente cuando los resultados que se quieren controlar escapan del campo de las variables meramente técnicas susceptibles de medición. De ahí el viejo adagio «hecha la ley, hecha la trampa». Con expresiones menos pintorescas, la cibernética e, incluso, la matemática (los límites de los formalismos) llegan a la misma conclusión.

El suponer la existencia de un sistema de control perfecto es una forma de escapismo utópico bastante grave. Los límites de los sistemas de control no son un simple objeto de especulación teórica. Son una realidad cuyas manifestaciones todos sufrimos. Esos límites son límites extrínsecos del poder. No importa lo grande que éste sea, lo que falla en este caso es el saber cómo aplicarlo para conseguir lo que se quiere.

La segunda observación a que antes he aludido es aún más importante. Existe «otro» modo de influir en el comportamiento de una persona, que nada tiene que ver con el poder. Más bien es contrario al poder, es decir, su influencia tiende a ser mayor cuanto mayor es la debilidad (la falta de poder) de quien es influido. Pensemos en la influencia que en el comportamiento de una madre tiene un niño pequeño, o en la de un enfermo en quienes le atienden, y estaremos confrontando el tipo de influencia a que me refiero.

En esos casos no hay nada que se parezca a un control externo. El comportamiento adecuado para satisfacer las necesidades del niño o del enfermo es autocontrolado (controlado desde dentro) por la persona así influida. Esta capacidad de autocontrol para dirigir las acciones del modo conveniente, a

fin de satisfacer necesidades o apetencias de otras personas, es la capacidad a la que va a apelar (en la que se va a basar) el modo de influencia que llamamos autoridad. Para precisar un poco más en qué consiste, y cómo se desarrolla en las organizaciones, hemos de volver a aquello que impulsa la acción humana, es decir, a las motivaciones del ser humano para actuar.

Lo normal es que en cualquier acción los tres tipos de motivos (las tres motivaciones) estén presentes. Un médico, como ya se dijo, es normal que al atender a sus pacientes lo haga por los tres tipos de motivos, es decir: cobrar unos honorarios, desarrollar su competencia profesional y curar efectivamente alguna dolencia que hace sufrir al paciente. Naturalmente, el peso de cada uno de estos tipos de motivos es diferente para cada persona: siempre habrá médicos que piensen más en los honorarios, mientras que otros pensarán más en el paciente. Y eso es válido para cualquier profesional, porque lo es para cualquier acción de cualquier ser humano.

También un hombre de empresa se moverá, en su actividad, por ganar dinero, por hacer cosas que le resultan atractivas y para las que se siente preparado o capaz y también por prestar un servicio, por hacer algo bueno, para los que trabajan con él. Como ya he dicho, es un curioso cliché de nuestra cultura el que lleva a pensar que un buen médico es aquel que piensa en sus pacientes, aunque también les cobre honorarios por atenderlos, mientras que un buen empresario puede serlo pensando tan sólo en el dinero que va a ganar con lo que hace. Naturalmente que hay médicos, maestros y empresarios que parece que piensan sólo en el dinero que van a ganar y parecen soslayar cualquier otro tipo de motivos. En ese caso, lo que ocurre es que las personas que ejercen esas profesiones están todas enfermas del mismo mal: el materialismo. Desde el punto de vista científico, lo único que podemos hacer es predecir que, si no se curan de esa enfermedad, cada vez estarán más insatisfechos en el plano de las necesidades no materiales,

y eso tiene consecuencias bastante graves para ellos mismos (y también molestas para los demás).

Precisamente la *calidad motivacional* de una persona viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de aquellos tipos de motivos. Incluso en nuestro modo ordinario de expresarnos se suele decir que una persona es «muy humana» cuando juzgamos que tiene muy en cuenta lo que les ocurre a otras personas y está siempre dispuesta a ayudarlas (lo que implica que en su motivación pesa mucho la motivación trascendente). Por el contrario, decimos que una persona es muy egoísta, poco humana, cuando tan sólo busca en sus acciones la satisfacción propia, sin tener en cuenta el daño o las dificultades que pueda causar a los demás.

Como puede verse, una teoría de la motivación humana que reconozca que la motivación para realizar cualquier acción ha de explicarse en función de los tres componentes, que hemos denominado motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente, parece recoger aquellos elementos más generales y evidentes de nuestra experiencia común. Su punto de partida no puede ser más sencillo y realista. Sus consecuencias, sin embargo, no son nada evidentes y, en muchos aspectos, implican un cambio profundo en nuestro modo de concebir las organizaciones humanas y lo que significa el propio desarrollo de las personas en cuanto tales.

### **Capacidades del directivo**

Un directivo tiene que conseguir que su organización sea eficaz, es decir, que logre unos ciertos resultados o metas. Su capacidad para esos logros es la que denomino *capacidad estratégica*.

También ha de conseguir que su organización sea atractiva, es decir, que su gente pueda satisfacer motivos intrínse-

cos a través de lo que hace en la organización. Denomino *capacidad ejecutiva* a la que le facilita este tipo de logros<sup>24</sup>.

Identifico también en un directivo la necesidad de una tercera dimensión a la que llamo específicamente *liderazgo*. El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivación trascendente. Trata de mantener y acrecentar la unidad de la organización. El líder se preocupa de problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente, el que sean capaces de moverse por sentido del deber y otros similares. Intenta, en definitiva, enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas, para que sean capaces de autocontrolar su comportamiento, adaptándolo así a las necesidades de los usuarios de esas acciones.

Es mucho más fácil reconocer a un líder una vez ha desaparecido: todo el mundo le echa en falta. Sin embargo, a veces es francamente difícil reconocer la calidad de liderazgo en un directivo mientras está desempeñando aún sus funciones como directivo en la organización. Porque un líder puede ser, al mismo tiempo, un directivo muy duro y exigente. De hecho, un líder ha de ser necesariamente exigente acerca de algunos puntos esenciales. Esos puntos (cuestiones de principio) siempre están relacionados con la defensa de los derechos de otras personas, nunca con sus propios derechos.

La dimensión del liderazgo implica la capacidad de percibir las necesidades reales de las personas. Evalúa la acción de la organización en cuanto se adapta a la satisfacción de esas

---

<sup>24</sup> Aunque aquí el autor no se detiene a explicar estas dos capacidades, hay que recordar que implícitamente ya se ha hablado de ellas y que más adelante se ahondará en su significado (N. del E.).

necesidades. Se preocupa, pues, del valor real de las acciones y no tan sólo de su valor desde el punto de vista de la eficacia.

Así como la dimensión estratégica y la ejecutiva implican cualidades de tipo cognoscitivo y, en consecuencia, suponen ciertas capacidades naturales en el sujeto (aunque puedan ser perfeccionadas a través de procesos educativos), la dimensión de liderazgo es la única cuya existencia y desarrollo dependen del propio individuo.

### **Naturaleza del liderazgo**

Hemos visto que el líder ha de actuar en ese plano de la realidad (motivación trascendente) que constituye precisamente el reino de la libertad humana. Un líder, en cuanto tal, puede no alcanzar los resultados que se proponía (dependen de la libertad de otras personas) y ser, sin embargo, un «líder perfecto». Fijémonos en que un directivo, en cuanto estratega y ejecutivo, no tendría nunca por qué fallar si se diese el caso de ser un perfecto estratega y un perfecto ejecutivo. Pero en el caso del liderazgo no ocurre de igual modo. Y no puede ocurrir porque los resultados que interesan al líder en cuanto tal se refieren precisamente a los motivos que ha de tener la persona que actúa bajo su dirección; el líder espera que actúe movida por motivación trascendente, es decir, que actúe porque así quiere hacerlo debido al valor que su acción tendrá para otras personas.

Por supuesto que, al menos en cierta medida, se pueden imponer acciones —y, en consecuencia, resultados exteriores a un sujeto— si se tiene el suficiente poder para ello. Lo que no se puede imponer desde fuera son las intenciones que lleven a actuar a una persona de un modo u otro. Precisamente son estas intenciones las que se esfuerza en mejorar la dimensión de liderazgo. Un líder no está satisfecho en cuanto tal (lo estará en cuanto ejecutivo o estratega) si un subordinado le obedece

perfectamente y obtiene los resultados que se le piden, pero lo hace por temor o porque espera un premio o por cualquier otra razón que no sea el valor real de lo que se le pedía.

Siendo tal la condición del liderazgo, está claro que incluso un «líder perfecto» no puede esperar con absoluta certeza el logro de sus propósitos. Los resultados que le interesan dependen en parte de las intenciones de otras personas al actuar, y esas otras personas pueden siempre ejecutar una acción (que como tal acción puede ser impuesta) pero con diferentes intenciones que nadie puede imponer desde fuera de ellas mismas.

Puesto que nadie puede obligar a moverse por motivación trascendente a otra persona, parece que tendríamos que preguntarnos qué cabe hacer respecto al desarrollo de ese tipo de motivación desde fuera del individuo. Cualquier tipo de «manipulación directa» es imposible. ¿Cuál es, pues, el tipo de actuación que ha de seguirse para operar sobre esta motivación?

Suele darse un malentendido al tratar esta cuestión, malentendido que tiene su origen en la confusión de dos afirmaciones que parecen decir lo mismo, pero que son muy distintas. Una de ellas, que es verdadera, expresa el hecho de que nadie puede hacer todo lo que es necesario para conseguir que otra persona se mueva por motivación trascendente. La otra afirmación, que es falsa, dice que, puesto que nadie puede conseguir que otro se mueva por motivación trascendente, no se puede hacer nada para ayudar a que tal motivación se dé en otra persona. Está claro que se pueden hacer muchas cosas, nunca todas las cosas necesarias para ello, a fin de conseguir que otras personas mejoren sus estructuras de motivación. Es decir, se puede ayudar desde fuera a que una persona mejore la calidad de sus motivos. Eso no se opone al hecho de que no mejorarán, a menos que esa persona quiera mejorarlos ella misma.

Lo primero que un directivo puede hacer como líder es muy fácil de formular, ya que es algo puramente negativo. Podríamos expresarlo diciendo: no ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo.

Contra lo que pueda parecer, esa condición no es nada fácil de cumplir. De hecho, el mundo sería probablemente mucho mejor si todas las organizaciones respetasen esta condición. Y no hace falta que pensemos únicamente en los casos extremos, en organizaciones cuyos objetivos son antisociales (un grupo de bandidos, por ejemplo), en las cuales los miembros de la organización son premiados, apelando a su motivación extrínseca, por realizar cosas que directamente destrozan su motivación trascendente. Pensemos acerca de los procesos más normales en casi todas las organizaciones por honorables que sean. No hay que olvidar que los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes suelen estar en conflicto dentro de nosotros mismos. Tampoco hay que olvidar que cualquier directivo, mediante el uso de su poder, está manejando el plano de los motivos extrínsecos. Así, es bastante fácil que con su actuación pueda agravar aquel conflicto, incrementando la motivación extrínseca en una persona hacia acciones con valor negativo desde el punto de vista de la motivación trascendente.

Nunca hay que tratar de orientar a nadie en contra de tales motivaciones. Cuando exigimos a alguien que actúe contra sus motivos internos o trascendentes, estamos degradando dichos motivos. Esto está ocurriendo en la actualidad a muy alto nivel. En Estados Unidos, Wall Street está degradando las motivaciones comerciales de los equipos directivos mediante una política orientada a resultados a corto plazo. Lo mismo puede ocurrir en una empresa. El interés en obtener resultados a corto plazo con los que recuperar los costes de inversión entorpece las buenas ideas y las inversiones o gastos que resultan necesarios a largo plazo y que, por tanto, deben acometerse también a corto plazo. Otro ejemplo práctico: alguien llega a un taller de reparación de vehículos donde no le conocen y se pone sin más a insultar. Coge al hombre que está reparando concienzudamente su vehículo y le zarandea: «¡Está usted perdiendo el tiempo, haga esto, no haga lo otro, dése prisa!», como si su asunto fuera lo único que importara en este mundo.

Si se actúa así, se estará disponiendo a este hombre en contra de sus motivaciones trascendentes. Un sistema de estímulos externos no debe nunca motivar hacia conductas que choquen con motivaciones de otro nivel.

Por supuesto que, probablemente, ningún directivo normal se dedicará a ese tipo de juego por el puro gusto de deteriorar estructuras de motivación. Pero es frecuente que precisamente aquellas acciones que tienen un alto grado de eficacia a corto plazo, tengan simultáneamente un valor negativo para la motivación trascendente, y el conflicto tenderá a aparecer con esa misma frecuencia. Cualquier directivo demasiado atento a maximizar la eficacia y que no preste suficiente atención a la dimensión de liderazgo, provocará muchas situaciones en las que sus subordinados tendrán verdaderas dificultades para seguir su motivación trascendente. Poco importa que el directivo en cuestión sea consciente de ello o no: el resultado será más o menos el mismo.

Esas situaciones conflictivas pueden aparecer en decisiones aisladas (una regañina por parte de un encargado a un empleado por «perder el tiempo y la venta» cuando éste estaba intentando ayudar del mejor modo posible a un cliente concreto) o pueden estar «institucionalizadas» a través de todo un sistema de control con incentivos fuertemente ligados a los objetivos formalizados y con demasiado énfasis en el logro de óptimos a nivel individual.

La segunda cosa que un directivo puede hacer para mejorar la unidad de su organización es instruir a sus subordinados acerca del valor real de sus acciones; enseñarles a valorar las consecuencias de sus acciones para las otras personas. La verdad es que la motivación trascendente es una fuerza de bastante intensidad dentro de los seres humanos. Al menos como energía potencial está allí y, frecuentemente, sólo espera un pequeño esfuerzo por parte del conocimiento de la persona para actualizarse.

Esto puede parecer abstracto. En una ocasión, un director general del IESE habló con un profesor porque su plan do-

cente no seguía el calendario previsto, lo que redundaba en un sensible perjuicio del funcionamiento del centro. Le dijo lo siguiente: «Ayer cursaste esta nota manuscrita en relación con tus clases de la próxima semana. En primer lugar, debías haberla cursado hace una semana, ya que eso habría facilitado muchas cosas. En segundo lugar, la nota está escrita a mano. La secretaria, que es la responsable de enviar los programas al final del día, acabó llorando porque no podía leer tu nota y ya te habías marchado del centro». El profesor reaccionó magníficamente. Así pues, hay que ayudar a la gente a ver cuáles son las consecuencias de sus conductas. Para un director no es ninguna pérdida de tiempo comportarse como educador. Los buenos directores sacrifican su tiempo en favor de los empleados que no saben y no lo malgastan con aquellos que no quieren.

Así pues, la segunda posibilidad abierta para la acción de liderazgo que ahora tratamos no es otra que la de actuar sobre el conocimiento de los individuos. Obsérvese que, a la hora de tomar decisiones «egoístas», todos usamos más o menos la misma «técnica»: nuestra imaginación anticipa vivamente las satisfacciones que esperamos conseguir de la decisión, mientras que, al mismo tiempo, tratamos de evitar el profundizar en las consecuencias desagradables que esa decisión pueda ocasionar a otras personas. En ese proceso cognoscitivo es en el que puede actuar el líder. Sus esfuerzos en este plano se orientan a enfrentar a sus subordinados con las consecuencias que sus acciones acarrearán a otras personas.

No es difícil darse cuenta de la gran dedicación que puede suponer para un directivo el empeño de enseñar a sus subordinados en este plano. Por esta razón, está claro que su influencia inmediata puede extenderse a pocas personas, dado que es un proceso que necesita de relaciones personales frecuentes e intensas, es decir, una gran riqueza de conexiones informales. Muy probablemente, un buen directivo puede actuar de esta manera (al menos de modo apreciable) tan sólo con las personas que son subordinados inmediatos suyos. Sin embargo, la



mayor parte de ese entrenamiento consistirá en enseñarles a hacer algo similar con los que a su vez dependen de ellos. A poco que reflexionemos sobre el particular, nos daremos cuenta de que es perfectamente natural que ocurra de esta manera: es el único camino para difundir en una organización todo un estilo de dirección.

Y entramos, finalmente, en la tercera y última acción directiva respecto al liderazgo. Y no es solamente una línea de actuación, sino que constituye una verdadera condición, incluso, para aplicar las dos anteriores. Consiste en lo que podríamos denominar la ejemplaridad del directivo. Tan sólo un directivo que se esté esforzando seriamente por actuar por motivación trascendente tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados en ese plano. En la medida en que él mismo actúe por motivación trascendente estará haciendo lo mejor que puede hacerse para convencer a otras personas de que actúen también del mismo modo. En esa misma medida estará ya comportándose como un líder. Cuando los motivos dominantes en un directivo son de ese tipo, llegará en ocasiones incluso a renunciar a su posición si, debido a su falta de calidad como estratega o como ejecutivo, llega a darse cuenta de que, a pesar de su buena intención, es incapaz de dirigir la organización adecuadamente y de satisfacer los intereses mínimos de sus subordinados, en aquellos otros dos planos de la eficacia y la atractividad.

Por el contrario, cuando los motivos dominantes en un directivo no son de tipo trascendente, será extraordinariamente peligroso para él cualquier intento de apelar a la motivación trascendente de sus subordinados. Sus motivos reales serán descubiertos más pronto o más tarde (generalmente antes de lo que él suponga) y los individuos suelen reaccionar de manera violenta contra cualquiera que los engaña apelando falsamente a un plano de motivaciones tan profundo.

## El desarrollo de la autoridad

La ejemplaridad en el comportamiento del directivo no es tan sólo el modo más eficaz de ayudar a otros a que actúen a su vez por motivación trascendente: en el fondo es el único modo de conseguirlo. Las otras dos líneas de actuación no son más que aspectos de esta última, y sin ella no serían más que peligrosas manipulaciones. Esa ejemplaridad, como veremos a continuación, es condición necesaria para el logro de la autoridad, y ésta es la fuerza del líder.

Para desarrollar nuestro argumento hemos de comenzar distinguiendo entre el poder que tenga una persona para hacer cumplir sus mandatos, y la autoridad (que esa misma persona puede o no tener) por la cual sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción de ningún tipo sobre sus subordinados.

La distinción es de la mayor importancia para comprender los procesos de dirección. Muchas veces se utilizan ambos conceptos como si tuviesen más o menos el mismo significado, y esa confusión pone de relieve una notable falta de entendimiento de los procesos reales de influencia por los que una persona puede seguir las órdenes emanadas de otra persona. Porque la autoridad y la potestad representan modos opuestos de influencia en el comportamiento de las personas<sup>25</sup>. La potestad representa el poder, la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas. Es, en definitiva, la capacidad para manejar motivos extrínsecos en el comportamiento de otras personas.

La autoridad, por el contrario, es la capacidad que tiene una persona para apelar eficazmente a motivos trascendentes de otras personas. La autoridad se basa en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, de las órdenes que formula la persona que posee autoridad. De hecho sólo la autoridad hace

---

<sup>25</sup> Con el término potestad el autor se refiere a una forma de poder que se identifica con el poder coactivo. Cfr. *infra*, p. 109 y ss. (N. del E.).

que alguien sea obedecido en sentido estricto. Porque, en rigor, «obedecer» significa «querer lo que otra persona quiere y porque esa otra persona lo quiere». «Obedecer» no significa «hacer lo que otra persona quiere porque tiene poder coactivo para imponer su voluntad».

La autoridad es aquello que las personas dan a quienes las dirigen, es un signo de reconocimiento de la calidad de líder de un directivo por parte de quienes están bajo su mando. La potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona (aquella que tiene la potestad) posee un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiando o castigando) sus mandatos.

Cualquier directivo, normalmente, tiene un cierto grado tanto de potestad (puede elevar retribuciones o despedir personas, etc.), como de autoridad (sus subordinados suelen tener cierta confianza en que sus mandatos son adecuados para el beneficio de todos, que son mandatos que vale la pena cumplir). Naturalmente la calidad de un directivo depende de la «cantidad» de potestad que necesita para que sus órdenes sean efectivamente cumplidas. Si tiene muy poca autoridad, nadie atenderá sus mandatos, a menos que tenga una gran potestad. Si goza de gran autoridad, no necesitará ejercer el poder para que sus mandatos sean aceptados.

La ejemplaridad de un directivo, decíamos más arriba, es el único medio para alcanzar la autoridad. Ello es así porque una persona tiene autoridad respecto a otra si, y solamente si, esta última confía en la primera. La confianza en las intenciones de quien manda es lo único que puede dar origen a la autoridad. Tan sólo cuando una persona se siente segura acerca de las intenciones de otra, acerca de que esta última intenta conseguir no tan sólo algo bueno para ella misma sino también para la primera, puede confiar en ella y darle autoridad. Tan sólo cuando una persona sabe que su propio bien no es indiferente para otra y que, en consecuencia, va a ser ponderado en sus decisiones, se da el fundamento para reconocer la autoridad de esta última en decisiones sobre temas que afecten a ambas.

Por supuesto que la confianza en las intenciones es condición necesaria para la autoridad, pero no es condición suficiente. Para que la autoridad se dé es también imprescindible la confianza en las capacidades de una persona para decidir de modo adecuado. Sin embargo, esta segunda condición, sin la primera, no sólo no puede ser fundamento de la autoridad, sino todo lo contrario: es mucho más de temer una persona competente, si sus intenciones respecto a mí son malas, que una incompetente con esas mismas intenciones.

En el caso de un directivo, su competencia viene determinada por su capacidad para hacer funcionar la organización por encima de los niveles mínimos necesarios de eficacia y atractividad. Sobre esta base, el directivo que intenta el desarrollo de su dimensión de liderazgo, pretende conseguir autoridad sobre sus subordinados. Hemos visto el proceso por el cual se puede llegar a adquirir esa autoridad. Vamos a terminar con una descripción de los procesos por los cuales se llega a perder la autoridad. La descripción arroja bastante luz acerca de lo que se espera de la actuación de un líder, al señalar lo que éste debe evitar.

### **La pérdida de autoridad**

Un directivo va ganando autoridad en la medida en que va usando rectamente el poder de que dispone. El uso correcto de la potestad genera autoridad. Hemos descrito someramente ese proceso. Vamos ahora a describir el proceso opuesto. Sintéticamente podríamos enunciarlo del siguiente modo: la autoridad se pierde por el uso incorrecto del poder, de la potestad. Para avanzar en la descripción nos bastará con aclarar qué significa el «uso incorrecto» del poder.

El poder puede ser usado incorrectamente de tres maneras distintas: cada una de ellas representa un grado diferente de desprecio de los motivos de otras personas (representan, en

definitiva, grados de ausencia diferentes de la motivación trascendente en los procesos de decisión del directivo):

a) *Uso injusto del poder.* El uso del propio poder para quitar a alguien algo que le pertenece. Implica una motivación trascendente que desciende por debajo de los mínimos que se requieren para hacer posible esa colaboración entre seres humanos que llamamos organización. Destruye la autoridad casi inmediatamente, porque destruye lo que es su fundamento último: la confianza en las intenciones del que está manejando el poder.

b) *No usar el poder cuando debe usarse.* Es deber de un directivo el usar el poder de que dispone a fin de asegurar que se logren los mínimos necesarios de eficacia y atraktividad en su organización (obsérvese que se trata de mínimos, no de máximos). En la medida en que fracase en este empeño, sus subordinados dejarán de confiar, al menos, en su competencia profesional.

Dejar de usar el poder de que dispone, cuando está en juego el logro de resultados que son necesarios para todos los que componen la organización, revela una grave falta de competencia en el directivo.

Así pues, queda claro que el uso del poder no sólo no se opone al liderazgo, sino que, por el contrario, un líder puede verse obligado, precisamente por ser líder, a usarlo con verdadera fortaleza, aunque no le guste hacerlo. Un líder tiene que esforzarse en conseguir ciertos resultados mínimos (condiciones de supervivencia a corto plazo, expresadas en mínimos necesarios de eficacia y atraktividad), incluso a través del uso de procedimientos coactivos, si no tiene otro modo de conseguirlos. Una vez esos mínimos están asegurados, la dimensión de liderazgo le impulsará a apelar a motivaciones superiores a la extrínseca —fundamentalmente a la motivación trascendente—, para buscar resultados superiores a aquellos mínimos. Si no lo hace así, se encontrará con

que se empezará a dudar de sus intenciones. ¿Por qué tiene tanto interés en la eficacia? Si la respuesta es «porque persigue sus propios intereses», estará bordeando aquel primer proceso (el más grave) de pérdida de autoridad. Si la respuesta es «porque está equivocado respecto al mínimo necesario de eficacia y trata de asegurarlo a costa de los otros planos», tenderá a caer en la tercera manera de perder autoridad.

- c) *Uso inútil del poder.* Es un camino a través del cual la autoridad se va perdiendo poco a poco, casi sin darse cuenta de ello, hasta que es demasiado tarde. Consiste en un uso del poder que tiende a establecer demasiadas restricciones a la libertad de actuación de los subordinados. Y demasiadas quiere decir innecesarias, no justificadas en función de los resultados que se han de conseguir. Significa, en definitiva, un sacrificio excesivo de la atractividad de la organización.

## Conclusiones

El grado en que es necesario el control externo viene determinado por la calidad del sistema espontáneo<sup>26</sup>. Pero la calidad del sistema espontáneo —y sobre todo su evolución— viene determinada por las virtudes morales de los sujetos. Éstas son, como hemos visto, las que determinan el valor social (valor para otros) de las acciones que el sujeto decide efectuar espontáneamente, en ausencia de coacción. De aquí se desprende la conexión entre el desarrollo de las virtudes morales y el logro de los objetivos de la organización.

---

<sup>26</sup> Como ya se dejó ver anteriormente, el sistema espontáneo es aquel que recoge las acciones de los individuos no reguladas por el sistema formal. Cfr. PÉREZ LÓPEZ, J.A.: *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid 1993, cap. I (N. del E.).

A la luz de estas consideraciones se entiende que una auténtica teoría de la dirección es, en definitiva, una teoría del liderazgo. El directivo ha de ser capaz de:

1. Diseñar estrategias que permitan la satisfacción de los motivos económicos de quienes participan en la empresa (fuera y dentro de ella).
2. Desarrollar las capacidades operativas de las personas que trabajan en la empresa de tal modo que se vaya alcanzando una competencia específica, una capacidad de hacer bien una serie de cosas determinadas que constituyen el objeto de esa empresa.
3. Configurar y comunicar una misión capaz de mover a las personas por el sentido, por el valor, que reconocen en su contribución a la tarea colectiva que realiza la empresa.

Cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo le dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece y del aprendizaje profesional que les proporciona, ya está en otro nivel profesional; ya no es tan sólo un estratega sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los motivos más hondos de la acción humana, ayudando a sus subordinados a descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un líder.

La dificultad real para que un hombre de empresa se esfuerce e intente gobernar la actuación de su empresa como un líder no está en que, para hacerlo así, tenga que sacrificar su racionalidad económica en aras del desarrollo humano de sus subordinados. A largo plazo, y dada la necesidad de los sistemas espontáneos para el logro económico, lo único racional (desde todos los puntos de vista —económico, psico-sociológico y ético—) es invertir en el desarrollo moral de las personas que forman parte de una organización.

La dificultad está (como claramente vio Aristóteles) en que el ser humano no se comporta racionalmente, a menos que posea las virtudes morales<sup>27</sup>. Por ello, es la falta de calidad moral en un hombre de empresa la que le impide trascender los planteamientos económicos «a priori», aunque su razón le muestre que esos planteamientos son necesariamente incompletos: hay consecuencias económicas «a posteriori» que jamás pueden estar incluidas en ese cálculo «a priori».

En efecto, la elección «a priori» de la alternativa económica óptima nunca se puede realizar sobre la única base de los motivos económicos (salvo que el conocimiento del decisor fuese tan perfecto que la distinción entre consecuencias esperadas «a priori» y consecuencias reales «a posteriori» careciese de sentido).

En concreto, y aplicado a nuestro caso, lo que ocurre es que las consecuencias económicas ligadas a cualquier mejora de los sistemas espontáneos de la organización, no pueden ser comparadas con las consecuencias económicas cuyo logro se confía al sistema de control externo. Dadas las alternativas A y B para conseguir unos resultados económicos que «a priori» se estiman equivalentes, si la A implica la simple aplicación de control externo, mientras la B confía en el comportamiento espontáneo de otras personas para el logro de esos resultados, es evidente que la A siempre tendrá mayor valor económico «a priori» que la B. Claramente esta última lleva aparejada una incertidumbre (decisiones libres de esas otras personas) que no tiene la primera. E incertidumbre en economía es equivalente a coste. Si el decisor es capaz de moverse por motivos extra-económicos (éticos en el caso que contemple la alternativa B como más beneficiosa para esas otras personas), decidirá B, a pesar de ese coste adicional sobre A. La decisión

---

<sup>27</sup> Como ya se ha visto, la observación de Aristóteles se refiere no tanto a que pierda la racionalidad, sino a que no es capaz de guiarse por ésta a la hora de actuar. Cfr. *supra*, n. 3 (N. del E.).

puede parecer económicamente irracional. Esta apariencia sabemos que es únicamente eso, una apariencia causada por la propia limitación del modelo económico usado a efectos del cálculo «a priori». El colmo de la irracionalidad está en confundir ese modelo con la realidad que representa.

Sabemos que nunca serán las mismas consecuencias las conseguibles por control externo que las conseguibles a través del comportamiento espontáneo, cuando éste se orienta positivamente a resolver un problema dado. También sabemos que estas últimas son precisamente las menos anticipables «a priori» (muchas de ellas serán causadas por la creatividad de las otras personas, y de ningún modo puede preverlas el decisor que ni siquiera posee esa creatividad).

La certidumbre del logro a través del control externo, frente a la incertidumbre que supone confiar en otros, es también una simplificación inadmisibles. Ello no significa, sin embargo, que se pueda suponer que esa confianza será tenida en cuenta por el decisor en sus cálculos «a priori» tan sólo porque se le muestre que es razonable hacerlo así. La confianza supone una actitud vital que es imposible de adoptar para personas que no tengan un mínimo de calidad ética. La capacidad de confiar en otros implica una capacidad afectiva que, en último término, depende de las virtudes morales del sujeto.

Todo ello apunta hacia una consecuencia que parece inevitable desde el punto de vista lógico racional, pero que no es tan fácil de aceptar vitalmente (a menos que se tenga un cierto grado de sabiduría): para la maximización a largo plazo de los resultados económicos es necesario que las decisiones vengán influidas por motivos extraeconómicos. De esos motivos los más importantes son los motivos éticos. La falta de motivaciones éticas convierte al estratega en un simple oportunista, y al ejecutivo en un simple manipulador de hombres.

Cuando un hombre de empresa quiere trascender esos oportunismos para ser un auténtico líder, es decir un hombre capaz de gobernar la actuación de otras personas en virtud de su autoridad y no tan sólo de su potestad (su poder de coaccio-

nar), su problema fundamental viene a ser el de desarrollar sus propias virtudes morales. No las necesita tan sólo para ser una buena persona (como todo ser humano), las necesita profesionalmente porque sin ellas será incapaz de gobernar con autoridad y, más pronto o más tarde, acabará siendo un tirano, sin más instrumento de mando que el puro poder coactivo. Sin ellas acabará diseñando simples estrategias oportunistas. Las otras ni se le ocurrirán, ni le motivarán, ni será capaz de implantarlas, porque no habrá desarrollado los sistemas espontáneos necesarios para su puesta en práctica. Su empresa no será nunca un colectivo humano con misión; será como mucho un grupo inestable conectado únicamente por intereses individuales temporalmente coincidentes. Pequeños cambios en el entorno pueden alterar sustancialmente ese precario equilibrio de intereses, provocando tensiones muchas veces insolubles.

Todas estas cuestiones, que no hemos hecho más que apuntar someramente, son las que permiten fundamentar el análisis de la influencia de las realidades éticas en la operación de las organizaciones. De ahí se desprende que la ética de la empresa ha de ser más exigente que la ética individual, y eso por pura necesidad de supervivencia de la organización humana en que se realiza la empresa.

## Capítulo 4

# El sentido de los conflictos éticos

Como antes he dicho, lo que hace que una acción de un agente sea virtuosa, no es cuáles sean sus consecuencias, sino que sea ejercicio de las virtudes morales, que haga crecer la virtualidad<sup>28</sup> del agente, cuando su virtualidad «a posteriori» sea mayor que la que tenía «a priori». Así, las virtudes morales son hábitos estables que se generan por repetición de actos (se aprenden a través de la práctica). Y los actos cuya repetición genera esos hábitos son los que llamamos decisiones (elección deliberada de una acción con la intención de alcanzar un cierto resultado). Las virtudes morales son hábitos que ayudan a decidir correctamente.

Pues bien, los conflictos éticos en la empresa suelen aparecer cuando las personas que han de tomar decisiones empresa-

---

<sup>28</sup> En otra obra el autor definirá la virtualidad como aquella realidad capaz de imponer la ejecución de las acciones en función de su «evaluación abstracta», a pesar del atractivo espontáneo de otras evaluaciones (de lo que le gusten o atraigan las alternativas). Vendría a ser las virtudes morales tomadas como un todo. Cfr. *Teoría de la Acción Humana*, p. 157 (N. del E.).

riales se encuentran con la aparente imposibilidad de elegir acciones que satisfagan simultáneamente sus criterios de racionalidad económica<sup>29</sup> y sus criterios éticos.

En ciertas situaciones del entorno de la empresa, el logro de sus metas económicas puede parecer especialmente difícil sin el recurso a modos de actuación cuya calidad ética es, al menos, cuestionable. En ese tipo de entornos, también suele ocurrir que ciertos comportamientos que dan toda la impresión de no ser demasiado incorrectos, sólo ligeramente no-éticos, ofrecen buenas posibilidades económicas. Los rigurosamente éticos, sin embargo, parecen conducir al desastre económico (si no se dan «comisiones» a los encargados de compras, no se puede vender nada; si no se las doy yo, se las dará un competidor mío; etc.).

El enfoque normalmente usado para resolver estos conflictos suele consistir en un análisis ético en el que se intenta determinar:

1. Qué acciones no pueden ser éticamente aceptables bajo ningún concepto, es decir, sean cuales fueren las consecuencias económicas que se sufran al dejar de realizar esas acciones.
2. Qué otras acciones están justificadas (se pueden considerar aceptables) en las circunstancias concretas de que se trate, aun reconociendo que en otras circunstancias distintas podrían no ser aceptables.

Para el hombre de empresa que acude al moralista a fin de recibir el oportuno consejo, no es extraño encontrarse con la sensación de que el moralista utiliza alguna extraña «tecnología» de la que «sale» una regla práctica que, tal vez, le sirve para aquel caso concreto, pero que, sin saber muy bien por

---

<sup>29</sup> Podemos decir que el autor entiende por racionalidad económica la del que Simon llama «economic man» (Cfr. *Administrative Behavior*, Macmillan, New York 1971, p. xxix y cap. IV) (N. del E.).

qué, no puede aplicar en otros casos que a él le parecen «casi» iguales. Por otro lado, el moralista suele sentirse profundamente incómodo muchas veces al dar su consejo. Y cuanto mejor moralista es, mayor suele ser su incomodidad. Lo primero de lo que es consciente un buen moralista es de que la moral no es una «tecnología» productora de reglas aplicables a casos concretos; sabe que, en esos casos concretos, las intenciones del sujeto son de vital importancia para la calificación ética de la acción; sabe que la ignorancia del sujeto, ignorancia que no puede trivializar reduciéndola a la simple carencia de información abstracta, cualifica seriamente la obligación moral; sabe que las consecuencias previstas de una acción son materia fundamental para el juicio moral de esa acción y es sobradamente consciente de su carencia de conocimientos técnicos para realizar una previsión medio aceptable de esas consecuencias en un mundo tan complejo como lo es el socio-económico. Sabe, por último, que el juicio que pueda formular respecto a la licitud moral de una acción concreta depende, en muchos casos, de las posibilidades del sujeto para encontrar o no otras alternativas, otros posibles modos de actuar, distintos a aquellos que le viene a consultar, y también en este caso es consciente de su carencia de conocimientos técnicos al respecto.

Algunos de estos problemas se agravan cuando el conflicto ético viene provocado por circunstancias que aparecen en el entorno de la empresa, debido a los cambios que han ocurrido en ese entorno. Está en la propia entraña del trabajo directivo el saber preparar a la empresa para esos cambios, desarrollar la empresa como un organismo capaz de adaptarse y resolver nuevos problemas. Si el directivo ha fallado en el cumplimiento de esa misión, es prácticamente seguro que acabará pensando que, dado lo difícil que se ha puesto la coyuntura, para poder sobrevivir le sobran ciertos escrúpulos morales y le falta dinero fresco a bajo tipo de interés.

Estas observaciones no significan, ni mucho menos, que un buen directivo no vaya a encontrarse con conflictos éticos

originados por cambios ocurridos en el entorno. Seguramente los tendrá y pueden ser verdaderamente graves. Como cualquier profesional, tendrá que estar dispuesto a sacrificios, y algunas veces sacrificios heroicos, si quiere de verdad desarrollar a fondo su calidad profesional. Hay no pocos indicios, sin embargo, de que esos conflictos son muy distintos (tienen un sentido muy diferente) de los pequeños planteamientos que tan frecuentemente aparecen en los manuales sobre «ética de la empresa». No hay que olvidar que la acumulación de reglas y prescripciones, para garantizar una conducta humana positiva, acaba produciendo «fariseos». Tan sólo el amor consciente a un «ideal» puede producir sacrificios heroicos, ideal cuyo logro puede exigir el cumplimiento de hasta la última «iota o tilde de la ley».

Probablemente, lo que nos falta no es un mayor desarrollo formal de la «ética para hombres de empresa». Lo que nos hace falta, en cambio, es una especie de «ascética del comportamiento empresarial». Una ascética que ayude al hombre de empresa a entender el para qué de los sacrificios que ha de realizar cuando subordina lo económico a lo ético. Una ascética que le permita ver con claridad que nunca será un buen directivo, un buen hombre de gobierno, si no se esfuerza seriamente en mejorar constantemente su calidad ética personal.

Vamos a abordar ese tema: en qué ha de consistir, al menos en sus líneas más generales, esa ascética empresarial. Empezaremos para ello revisando brevemente algunas concepciones reduccionistas de la «ética de la empresa» que están bloqueando el desarrollo que propugnamos. Por último, veremos el sentido de los conflictos éticos que nos ocupan a la luz de aquella ascética.

### **La reducción de la ética de la empresa a su vertiente sociológica<sup>30</sup>**

No es infrecuente encontrar entre autores que escriben sobre «business ethics», especialmente en los Estados Unidos, un enfoque netamente pragmático; sus intentos se orientan hacia la elaboración de una serie de reglas acerca de lo que la empresa debe hacer, o dejar de hacer, con respecto a sus trabajadores, a sus clientes, a sus accionistas y, en general, a su entorno social. Parece que el objetivo fundamental de lo que denominan «business ethics» consistiría en la elaboración de un inventario de las obligaciones de la empresa respecto a sus partícipes y respecto a toda la sociedad, en cuanto ésta puede ser afectada por las decisiones empresariales. En no pocos casos, el criterio último por el que una decisión se considera ética o no viene determinado por la «aceptabilidad social» de las consecuencias de esa decisión. Naturalmente, y salvo ciertos casos en que ingenuamente se da por supuesto que lo que sea socialmente aceptable o no está perfectamente claro, gran parte de la discusión suele estar centrada precisamente en ese punto, es decir, en el análisis de la aceptabilidad o no aceptabilidad social de ciertas consecuencias de las decisiones objeto de investigación.

Por estas razones, los planteamientos intelectualmente más rigurosos acaban remontándose a cuestiones más fundamentales, e intentan dar soporte a sus conclusiones aplicando el imperativo categórico kantiano, los principios más elementales de la justicia conmutativa o, en definitiva, ciertas reglas básicas de comportamiento respecto a los demás —postulados de la razón práctica— especialmente afines al talante norteamericano<sup>31</sup>. El

---

<sup>30</sup> Las ideas que se presentan a continuación están extraídas de un trabajo previo del autor «El sentido de los conflictos éticos en el entorno en que opera la empresa» (Rialp, 1990).

<sup>31</sup> El imperativo categórico es un concepto desarrollado por Kant, quien lo formula de dos modos diferentes. Uno de ellos nos dice, «obra como si la máxima de tu acción

producto final de esas elaboraciones suele consistir en un conjunto de «reglas éticas», muchas veces bastante razonables, y gran parte del trabajo de los especialistas se centra en cómo aplicarlas a situaciones lo más concretas posible. Esa aplicación no es nada fácil en la mayoría de los casos, ya que suele implicar una cierta predicción de las consecuencias de la decisión objeto de estudio a fin de poder valorarla.

El enfoque, con independencia de la razonabilidad y verdad de las reglas abstractas que con él se obtengan, tiene dos limitaciones intrínsecas que tienden a invalidar su utilidad práctica. La primera de estas limitaciones tiene que ver con los motivos del decisor para aceptar la normativa propuesta. Esa normativa busca garantizar el valor social de las decisiones: sus consecuencias positivas para el resto de la sociedad en cuanto ésta resulta afectada por la decisión. En ningún momento se investiga por qué razón el decisor ha de preocuparse por esas consecuencias cuando él estime que puede evadir la acción de los mecanismos de control social. Precisamente la conciencia de esta debilidad lleva a no pocos teóricos a sostener que las reglas por ellos deducidas deberían ser objeto de imposición coactiva por vía legal. Será interesante ver en qué termina todo este proceso social porque, una vez más, vamos a asistir a la vieja tragedia de unos intelectuales bienintencionados abogando, sin ser conscientes de ello, por la tiranía en nombre del bien común. El problema de fondo es que, al fijarse únicamente en el valor social (el valor para otros) de las acciones con valor ético (el valor para el propio decisor), han prescindido de hecho de la ética, y se han quedado en una

---

debiera ser erigida por tu voluntad en ley universal de la naturaleza». Con esta formulación Kant pretende dar una máxima de actuación que no remita a ningún principio externo al propio individuo. Por su parte, la justicia conmutativa es definida por Aristóteles como «devolver proporcionalmente lo que se recibe» (*Ética a Nicómaco*, V, 5, 1132b 33s.), que supone devolver bien por bien y mal por mal. Se ve claramente que estos puntos de partida quedan superados por los del autor, dado que ambos remiten a un referente intersubjetivo o social para fundar los juicios éticos (N. del E.).

sociología normativa sin fundamentación ética. A partir de ese punto, lo que se siga no será más que una aplicación del viejo teorema de que, lo mismo que no puede haber ética sin libertad, tampoco puede haber libertad sin ética.

La segunda de aquellas limitaciones tiene que ver con un supuesto implícito acerca de la posibilidad de la predicción «a priori» de las distintas consecuencias de una acción. Así como la primera limitación afecta a un problema motivacional del decisor, ésta afecta a un problema cognoscitivo. En síntesis, el problema es el siguiente: la predicción de las consecuencias externas de una acción, las consecuencias susceptibles de observación empírica, es imposible cuando en la ejecución de la acción intervienen decisores humanos. Tan sólo sería posible si se diesen las dos siguientes condiciones:

- a) El predictor tiene información perfecta de las reglas de decisión que usarán todos y cada uno de los decisores (esas reglas especifican la reacción de un decisor frente al entorno).
- b) Esas reglas de decisión no cambian al actuar los decisores (es decir, no hay aprendizaje como consecuencia de las decisiones).

Es evidente que, salvo casos triviales, cualquier evaluación de una acción basada en la predicción de sus consecuencias externas observables no sólo será incompleta, sino que nada impide que sea absolutamente errónea.

La evaluación «a priori» de las acciones humanas es el eje de cualquier elaboración que pretenda dar normas o prescripciones sobre el comportamiento humano. Una evaluación que pretenda fundarse sobre las predicciones de las consecuencias externas de esas acciones, como es el caso en el enfoque que nos ocupa, supone una teoría de la decisión humana verdaderamente trivial: soslaya toda la delicada articulación del conocimiento humano en el proceso de decisión. Lo peor es que, además de trivial, es peligrosa, pues está cerrada «ab initio» a la evaluación específicamente ética de las acciones humanas

(ya que el valor ético de una acción no depende de sus consecuencias externas, sino de las que cause en el interior del propio sujeto que la realiza).

En definitiva, estas dos limitaciones tienen una doble raíz. La primera y más peligrosa es la reducción de la ética a sus aspectos sociológicos, dando lugar a unas elaboraciones normativas de carácter sociológico sin un auténtico fundamento ético. Los enfoques que analizaremos a continuación superan este problema ya que constituyen desarrollos éticos en sentido estricto. La segunda raíz es la trivialidad del modelo (implícito) que manejan para la decisión humana, su falta de fundamento antropológico. Ya veremos que las limitaciones ocasionadas por esta quiebra teórica también aparecen en esos otros enfoques. Allí trataremos el tema con mayor detalle al analizar lo que denominaremos el formalismo moral y la teorización incompleta.

### **La reducción de la ética empresarial a la formulación de teorías éticas normativas**

Encontramos otro grupo de elaboraciones, generalmente rigurosas desde el punto de vista conceptual, que tratan de aplicar a la empresa los conocimientos de la ciencia ética. Su característica común, que las diferencia de las que antes hemos descrito, es que, al moverse en el ámbito propio de la ética, mantienen perfectamente clara la distinción entre las consecuencias sociales de la acción y sus consecuencias para la evolución de la calidad ética del sujeto que realiza la acción (consecuencias éticas en sentido estricto).

Por consiguiente, las normas que desarrollan tienden a enseñar a las personas que deciden en las empresas a decidir correctamente, atendiendo al logro de su fin último natural (su felicidad personal). El objeto material de esas teorías viene delimitado por las decisiones que las personas suelen tener que tomar como partícipes de las operaciones de la empresa. Las

distintas teorías se esfuerzan en delimitar del modo más concreto posible cuáles son esas decisiones y en generar reglas prácticas para evaluarlas éticamente, es decir, por sus consecuencias en cuanto afectan a las virtudes o los vicios del decisor. En otros casos se esfuerzan en la descripción de un «deber ser» de la empresa como comunidad humana, es decir, una descripción de cómo funcionaría la empresa si los seres humanos que la componen fuesen moralmente perfectos.

Por el lado de la normativa, es frecuente que esos trabajos acaben reduciéndose a un conjunto de reglas que, en nombre de la virtud de la justicia, muestran cómo ciertas prácticas posibles en la vida de los negocios son inaceptables desde el punto de vista ético (convertirían a quien las siguiese en una persona injusta)<sup>32</sup>.

Por el lado positivo, suelen hablar de un «deber ser» en las relaciones socio-económicas cuya corrección es indudable, pero no incluyen indicaciones sobre el proceso concreto que habría que seguir para el logro de ese «deber ser». Las normas negativas, que prohíben ciertas acciones, lo único que garantizan es que el «deber ser» siga siendo realizable, que no se está haciendo decrecer o eliminando la misma posibilidad de alcanzarlo. No es su objeto el orientar la acción positivamente hacia el «deber ser». Así pues, queda un tremendo vacío entre la descripción del «deber ser» (cómo sería la perfección) y esas normas negativas. Ese vacío habría de ser llenado por la descripción de los medios ascéticos que pueden ayudar en el logro de la perfección a partir de la situación real de partida, precisamente esa ascética empresarial que es objeto de nuestra investigación.

Técnicamente hablando diríamos que esas descripciones del «deber ser» perfilan, a veces con gran detalle, cómo sería un mundo de relaciones socio-económicas donde se realizase

---

<sup>32</sup> Como puede verse en el siguiente párrafo el autor se refiere a normas negativas, es decir, que indican lo que no se debe hacer (N. del E.).

la Justicia (con letra mayúscula, es decir, el amor fraterno y la mutua solidaridad en que éste se manifiesta). Sin embargo, apenas hay nada en esas descripciones donde se trate de la prudencia, que es la virtud que capacita al hombre para realizar la Justicia<sup>33</sup>. Para un hombre de empresa que es persona honesta y que no quiere dejar de serlo al hacer negocios, estas elaboraciones le ayudan a delimitar lo que no puede hacer como hombre de empresa si quiere de verdad conservar su honestidad personal. Desde este punto de vista son bien prácticas, aunque dejen no pocas veces a esa persona con la sensación de que está sacrificando su calidad profesional en aras de la conservación de su calidad humana.

Probablemente Tomás de Aquino y Aristóteles saltarían indignados ante conclusiones como la que acabamos de mencionar, sacrificio de la calidad profesional en aras de la calidad humana. Ellos sí que tenían bien claro que esa aparente contradicción es tan sólo eso: pura apariencia. Sabían muy bien que las exigencias éticas tienen un solo sentido: procurar el desarrollo de las virtudes morales en los sujetos actuantes. Y también sabían muy bien cómo la única contradicción auténtica es el suponer que pueda darse excelencia profesional en ausencia de virtudes morales. Y que ese error tan sólo puede darse cuando se ha reducido una profesión a la posesión de unos conocimientos o habilidades técnicas, omitiendo su dimensión más esencial: el uso de esos conocimientos y habilidades para resolver problemas humanos. En nuestro caso probablemente saltarían de indignación, porque la profesión que nos ocupa consiste primariamente en el gobierno de hombres y, en ese caso concreto, aquel supuesto no implica tan sólo contradicción, sino una auténtica aberración. Ya Aristóteles se esforzó bastante en dejar bien claro que para ser buen gobernante es condición necesaria (aunque no suficiente) el ser bue-

---

<sup>33</sup> Aquí tenemos otro caso de la relación entre la prudencia y las virtudes morales. Cfr. *supra*, n. 3 (N. del E.).

na persona<sup>34</sup>. El resto de las condiciones en ausencia de ésta, generan esa forma de gobierno que se llama tiranía: el paradigma de la anti-profesionalidad en el gobierno.

Ahora bien, y volviendo a nuestro tema, ¿cuántos análisis de ética empresarial conocemos que expliquen, que muestren con claridad, la necesidad intrínseca de las virtudes morales para el ejercicio de la profesión de directivo? Cuando los hombres de empresa tienden a ver en las exigencias éticas algo extrínseco a su profesión, algo que, en todo caso, les afecta en cuanto son personas, con independencia de que sean hombres de empresa o astronautas, ¿hay algo en las elaboraciones al uso que les muestre lo profundamente equivocados que están como profesionales?

El escaso tratamiento de estas cuestiones tiene su origen en dos limitaciones del enfoque que nos ocupa. La primera de estas limitaciones la llamaremos «el formalismo moral» y, de hecho, no es privativa de las aplicaciones de la ética al caso de la empresa. La venimos padeciendo desde hace siglos en la mayoría de las elaboraciones que tratan de temas éticos. La segunda limitación es específica de nuestro tema, la ética empresarial, y la denominaremos «la teorización incompleta». Vamos a ver someramente en qué consisten, a fin de perfilar cómo han de ser superadas.

### **El formalismo moral**

Llamamos formalismo moral a los tratamientos de temas éticos cuya única finalidad es la clasificación y especificación de acciones humanas para facilitar la formulación de juicios abstractos sobre la corrección o incorrección, la licitud o ilicitud ética, de dichas acciones. Generalmente acaban ofreciendo

---

<sup>34</sup> Cfr. Aristóteles, *Política*, III, 7 (N. del E.).

un catálogo de «actos contra la virtud X, Y, Z, etc.» junto con la identificación de otras acciones que favorecen el desarrollo de virtudes específicas.

Es indudable que la ética como ciencia ha de ayudar a la formulación de juicios sobre el valor ético de las acciones humanas concretas. Probablemente, y en última instancia, el valor ético de una acción para un sujeto determinado, viene medido por las consecuencias que esa acción producirá en el crecimiento o disminución de las virtudes morales de ese sujeto. También es cierto que, salvo casos de ignorancia invencible<sup>35</sup>, las acciones que son objetivamente contrarias a una virtud, producirán en el sujeto que las realice un deterioro en esa virtud (tenderán a generar, si se repiten, un hábito vicioso opuesto a esa virtud). Con todo ello queremos decir que, lo que llamamos el formalismo moral, puede ser muy útil para dejar claro lo que un sujeto no debe hacer si quiere evitar la pérdida de sus virtudes morales. Su precisión, desde ese punto de vista, puede llegar a ser admirable.

Muy distinta será nuestra conclusión si valoramos el formalismo moral desde el punto de vista de su utilidad práctica para impulsar y orientar a los sujetos acerca de lo que tendrían que hacer «hic et nunc» para desarrollar, para hacer crecer, sus virtudes morales.

Veamos en primer lugar, sus limitaciones para provocar en los sujetos el impulso, es decir, la motivación, para que se esfuercen en buscar un ideal ético. Desde esta perspectiva diríamos que el formalismo moral «vende muy mal su producto». Se limita a decir al sujeto que, si desarrolla sus virtudes morales, será mejor persona, alcanzará su fin último (natural), será feliz, etc. Todo ello es cierto pero, indudablemente, es también muy abstracto y, como es bien sabido, «los

---

<sup>35</sup> La ignorancia invencible se define como aquel caso en el que el sujeto, habiendo hecho todo lo que ha podido para evitarlo, desconoce la incorrección del acto que ha realizado (N. del E.).

universales no mueven» (y, cuanto más universales, menos mueven)<sup>36</sup>.

Para ayudar a las personas a que den sentido a sus esfuerzos la ética ha de mostrarles, del modo más concreto posible, las consecuencias que el propio sujeto padecerá o disfrutará según sea la calidad ética de sus acciones. Es tarea importante de la misma ética, con la ayuda de la antropología y de la psicología, la búsqueda de conclusiones que permitan dar contenido empírico a lo que significa para una persona la carencia o la posesión de las virtudes morales.

En cuanto a la orientación de las personas para que éstas conozcan lo que han de hacer para desarrollar sus virtudes morales (la vertiente más propiamente ascética de la ética), es necesario avanzar en los análisis clásicos de la virtud de la prudencia. La teoría de la decisión humana (parte de la antropología), que da soporte a aquellos análisis, es demasiado elemental y abstracta. Es una teoría que no permite conceptualizar la acción humana teniendo en cuenta simultáneamente todas sus consecuencias éticas, psico-sociológicas y económicas. Es una teoría que obliga a eliminar por la abstracción cualquier tipo de consecuencias que no sea aquel que se incluye explícitamente en el análisis teórico de la decisión. Es una teoría unidimensional frente a la realidad tridimensional de la decisión humana, implica un modo de hacer ciencia que aborda por separado la elaboración de criterios de racionalidad ética (el hombre ético), de racionalidad sociológica (el hombre social) y de racionalidad económica (el hombre económico). Se da por supuesto que el hombre real resolverá sus conflictos y logrará la síntesis de modo no-racional. Como no podía menos de ocurrir, algunos hombres reales los resuelven bien (transracionalmente<sup>37</sup>), y otros los resuelven mal (irracionalmente).

---

<sup>36</sup> Cfr. *supra*, n. 13 (N. del E.).

<sup>37</sup> Es decir, acudiendo a criterios ajenos a los que son producto del uso natural de la razón. Criterios tomados de lo que popularmente solemos llamar intuición (N. del E.).

### **La teorización incompleta**

La que llamamos teorización incompleta en las elaboraciones sobre la ética empresarial es debida al concepto de empresa que suele usarse al formular estas teorías. Ese concepto es normalmente demasiado elemental y abstracto. Viene a recoger tan sólo que la empresa es un conjunto de personas que se esfuerzan en conseguir algún fin con valor económico. Con tan pobre base de partida, y por refinado que sea el aparato conceptual que se tome de la ética, lo único que se puede conseguir es una muestra de la aplicación de las normas éticas, que sirven para valorar acciones de personas en cuanto tales, a la valoración de ciertas acciones de los hombres de empresa. Normalmente el moralista se centrará en determinados tipos de decisiones que estima son frecuentes en un contexto empresarial. Pocas veces tratará de determinar deductivamente cuáles son las decisiones propias de un hombre de empresa en cuanto tal. Para hacerlo de ese modo necesitaría partir de una auténtica teoría sobre la empresa y no del vago concepto de empresa que más arriba hemos indicado. Ese proceso deductivo es, sin embargo, absolutamente esencial para la elaboración de cualquier teoría no-trivial sobre ética empresarial. Vamos a ver por qué es así.

Es evidente que los hombres de empresa son personas y que, en cuanto tales, sus acciones vienen reguladas por todas las normas generales de la ética. Pero, ¿es que, como hombres de empresa, no han de vivir unas normas éticas específicas de su profesión, probablemente más exigentes que las que le serían aplicables, al menos en ciertos puntos, si no tuviesen esa profesión? Sería extraño que así fuese. De hecho sería la única profesión que no tuviese deberes éticos específicos. Efectivamente los tiene y, como no podía menos de ocurrir dada la importancia de la profesión, tremendamente exigentes. Para perfilar esos deberes necesitamos el proceso deductivo a que antes nos hemos referido, un proceso que nos describa la función de un directivo y el «deber ser» de esa función. Ese «de-

ber ser» de la profesión de directivo sólo puede ser definido operativamente a través de la investigación de las exigencias intrínsecas de la función directiva (lo que un directivo ha de hacer bien para ser un buen directivo).

Obsérvese que el enfoque es esencialmente distinto del que se aplica cuando se reduce la ética de la empresa al mero análisis de ciertas decisiones con las que frecuentemente se enfrentan los hombres de empresa. Probablemente gran parte de los problemas que se dan en nuestra sociedad, especialmente en el mundo socio-económico, no tienen su origen en lo que los hombres de empresa hacen mal, sino en las omisiones de esos hombres: en lo que dejan de hacer cuando, al menos, deberían intentar hacerlo. No es que resuelvan mal (de modo no ético) los problemas que se plantean; es que plantean mal —parcialmente, con falta de visión, de altura de miras— los problemas que resuelven. Ese «deber ser» de la profesión nunca se podrá perfilar, salvo de modo utópico y abstracto, si tan sólo se contemplan las decisiones inmediatas que entrañan conflicto ético a nivel personal. El mismo hecho de que el conflicto aparezca en ese nivel, puede ser en ocasiones síntoma de la falta de condiciones como hombre de empresa de aquella persona sujeto del conflicto.

El problema está en que cualquier descripción de las funciones directivas depende de la teoría de la organización que se maneje para deducirlas. Por otra parte, cualquier teoría de la organización implica o se basa explícitamente en una teoría antropológica (cómo es y cómo opera el ser humano). A aquellos que, desde la ética, quieren hacer ética de la empresa, suelen faltarles las concepciones teóricas sobre teoría de la organización (y, en consecuencia, de la correspondiente teoría de la dirección) necesarias para un tratamiento no trivial del «deber ser» en la empresa.

Aquellos que, desde las Escuelas de Dirección de Empresas (que son cada vez más conscientes de la importancia de la calidad ética de un directivo para que sea efectivamente un buen directivo) quieren abordar el tema, no saben cómo inte-

grar las realidades éticas con las sociológicas y las económicas dentro de esquemas teóricos unificados y coherentes. El obstáculo fundamental con el que tropiezan una y otra vez, son los absurdos prejuicios metodológicos de carácter positivista que configuran el quehacer científico en nuestro mundo actual. Si no fuese por esos prejuicios, la revolución científica que hubiesen provocado en las ciencias sociales habría asombrado a los propios moralistas, sacando a muchos de ellos del sueño esencialista que está en el origen de tanto formalismo ético.

En cierto modo da la impresión de que la práctica va por delante de unos y otros. Son muchos los hombres de empresa que, por intuición directa, han verificado que las realidades éticas (ellos las llaman confianza, espíritu de servicio, sentido de responsabilidad, y de otros mil modos) pertenecen al núcleo más profundo y determinante del quehacer de las organizaciones humanas que dirigen. Son conscientes de que, a largo plazo, los mismos beneficios económicos dependen más directamente de la calidad ética de sus hombres que del entorno no controlable. Cada vez ven con mayor evidencia que el intento de dirigir una empresa sin prestar atención al plano de las realidades éticas es tan suicida como el diseñar y operar un artefacto sin prestar atención a la resistencia y propiedades de los materiales con los que está construido.

Es necesario, pues, que la elaboración teórica avance de modo sustancial. Y para ese avance es imprescindible basarse en una teoría de la acción humana, una teoría que analice las decisiones humanas atendiendo a las dimensiones (a las consecuencias) éticas, psicosociológicas y económicas de la acción. Ese tratamiento unificado de las decisiones ha de ayudar a la propia ética a avanzar en el análisis de la virtud de la prudencia, como antes hemos visto. Ese tratamiento unificado es también necesario para elaborar tanto una teoría de la organización como su teoría de la dirección sobre unas bases antropológicas realistas. Vamos a describir brevemente algunas de las conclusiones significativas para la ética de la dirección, y

especialmente para nuestro problema concreto, que se alcanzan siguiendo ese camino.

### **Hacia una ética de la dirección**

La primera de las conclusiones afecta a la ética en general, y no tan sólo a su aplicación a la empresa. Tiene que ver con el análisis de la virtud de la prudencia y, en general, con ese desarrollo de una ascética al que antes hemos hecho referencia.

Un análisis de la acción humana como el que hemos realizado, lleva a plantearse muy directamente el tema de la conexión entre las virtudes morales y la afectividad (la madurez afectiva) de las personas. Esta conexión es muy importante que sea tenida en cuenta, a fin de provocar el impulso que necesitan los sujetos para decidirse a luchar por la adquisición de virtudes morales. Las conclusiones de esa investigación muestran, con bastante claridad, las consecuencias vitales para el sujeto decisor de la carencia o posesión de las virtudes morales. Dejan bien patente la conexión causal que existe entre el desarrollo de las virtudes morales y la satisfacción de las necesidades afectivas de las personas.

Por otra parte, también queda claro que el grado de desarrollo de las virtudes morales de una persona determina su capacidad para interiorizar el valor de su acción para otras personas. Esta interiorización genera una motivación que impulsa la realización de la acción en razón de su utilidad para otras personas. Así pues, las virtudes morales determinan, dadas las capacidades de operar de los sujetos y el sistema de información, el valor social de su comportamiento espontáneo (o libre, es decir, de su comportamiento no regulado a través de sistemas de control externo que apliquen estímulos de premios o castigos). En definitiva: a mayor virtud moral, mayor será el valor social de las acciones libremente elegidas por un

sujeto (supuesta la igualdad de capacidades operativas y dado el sistema de información).

Este teorema expresa la conexión causal existente entre las realidades éticas, que se dan en un plano intrasubjetivo, y la calidad de los sistemas espontáneos (no formalizados) de las organizaciones. La relación inversa, que no es causal en sentido estricto, expresa la influencia de las estructuras y modos de operar de la organización (tanto los regulados a través del sistema formal como los espontáneos) en el desarrollo de las virtudes morales de los sujetos. Esa influencia es la que permite hablar en sentido análogo de la calidad ética de las organizaciones (grado en que éstas facilitan o dificultan el desarrollo de las virtudes morales de los sujetos). Ambas conexiones constituyen la relación ética-sociología.

### **Conflictos éticos originados por el entorno**

El análisis teórico que hemos realizado nos permite mirar a estos conflictos con una perspectiva muy distinta a la habitual. En primer lugar, la visión de la ética dentro de la empresa que hemos introducido, pone de relieve que los problemas éticos que pueda plantear el entorno son constitutivamente accidentales. Podrán ser difíciles, desagradables y hasta irresolubles algunas veces, pero la calidad ética de la empresa y de sus directivos no depende del entorno, sino de cómo reaccionan ante su entorno. Y esa reacción dependerá de lo que esos directivos y esa empresa quieran conseguir. Si lo único que quieren conseguir es dinero inmediato, y cuanto más mejor, habrá muchas ocasiones en que los valores éticos serán un obstáculo para conseguirlo. Siendo aquella la única meta ¿qué razón, aparte de «prejuicios sentimentales», justificaría el no ir tras ella? Pero, si es esa la situación, lo que ocurre es que la meta en sí es errónea, que esos directivos carecen de la visión profesional propia de un directivo. En definitiva, que lo que

ocurre es que no son directivos auténticos, que no saben llevar una empresa, que no son capaces de formular las estrategias que la empresa necesita. Si su incapacidad está causada por su egoísmo material de corto alcance, o su egoísmo corto de miras está causado por su falta de capacidades personales, es tema distinto (muy importante, sin duda, desde el punto de vista de la psicología).

Cuando las metas de la acción directiva son las que se necesitan para desarrollar la empresa en todas sus dimensiones, a fin de que ésta sea capaz de ganar dinero (y cada vez más capaz de ganar dinero, ya que si no lo gana no es empresa), entonces la perspectiva cambia notablemente. Hay muchos motivos y muy fundamentales para cuidar de los valores éticos, dada su influencia en el desarrollo futuro de la empresa y sus hombres. En lo económico, el objetivo no puede ser maximizar ahora, sino maximizar a todo plazo. Lo que hay que hacer ahora es conseguir los recursos económicos suficientes (o, incluso, mínimos) para seguir adelante, mientras se va construyendo esa capacidad, se va consiguiendo ese aprendizaje, que convierte al grupo humano que es la empresa en un organismo cada vez más eficiente.

Este afán constructivo que es, como hemos visto, función esencial de la dirección, es el que impone una ética mucho más exigente para el directivo que para el que no lo es, en todos aquellos temas que rozan con el contenido de su profesión. No hay nada extraño en todo ello, y lo estamos aplicando siempre con la mayor naturalidad en nuestros juicios sobre los profesionales en el caso de profesiones antiguas y ya maduras. ¿Quién juzgaría, por ejemplo, con el mismo estándar ético las acciones de una persona para salvar su vida en un naufragio si esa persona es un simple pasajero o es el capitán del barco?

Más que seguir analizando en abstracto los modos de reaccionar ante el entorno de los directivos con clara visión de lo que significa para una empresa la calidad ética, vamos a limitarnos a resumir en una cierta «ley general» lo que venimos diciendo, y vamos a ilustrar con algunos casos concretos lo

que queremos expresar con esa ley. La «ley general» viene a ser la siguiente: cuanto mayor sea la calidad ética de una empresa, menor será la propensión a contemplar las circunstancias concretas de un entorno dado como fuente de disyuntivas éticas. A la inversa: una empresa que no sepa ver nada más que los beneficios económicos inmediatos como su razón de ser, estará plagada casi constantemente por «conflictos éticos» generados por las circunstancias del entorno.

Para Hewlett-Packard no hubo conflictos éticos cuando, a causa de la crisis del petróleo a principios de los años setenta, el sector se encontró con la necesidad de reducir costes de personal en un diez por ciento. La mayoría de las empresas despidieron ordenada y éticamente a un diez por ciento de su gente. Hewlett-Packard rebajó todas las retribuciones al personal en un diez por ciento (desde el presidente al último operario) y dejaron de trabajar un viernes de cada dos. No hubo un solo despido. No fue un problema de ética: esa acción venía casi determinada por uno de los objetivos básicos de la empresa, objetivos que son parte importante del éxito de la compañía.

Sobre ese mismo tema, la revista *Fortune* (mayo, 1987) informaba sobre diez empresas (era su «cover story») que habían sido capaces de reducir costes sin despedir trabajadores (todas ellas entre las quinientas más grandes de los Estados Unidos). Entre ellas está Hallmark Cards que, desde 1910 en que fue fundada, jamás ha utilizado el despido como arma de reducción de costes. Los resultados en rendimiento sobre el capital, sobre activos, sobre ventas, están entre los mejores que aparecen en la lista de grandes empresas de *Fortune*. Y eso durante setenta y siete años. Esa política de no-despidos es considerada básica en la empresa y parte fundamental de la «filosofía» que les ha permitido alcanzar el éxito.

Si hablásemos de retribución de los trabajadores, probablemente a Mr. Lincoln (fundador en 1896 de la Lincoln Electric Company, la mayor productora al coste más bajo de aparatos de soldadura eléctrica en todo el mundo) le hubiese dado

un ataque de histeria al escuchar algunos argumentos de los moralistas al respecto. Por supuesto, el ataque de histeria habría sido doble si él hubiese explicado su «filosofía» a los moralistas. Para él, todo lo que hizo —y aún continúa haciéndose en la Lincoln— es producto de lo que llama un «egoísmo inteligente». Lo cierto es que los salarios de los trabajadores de la Lincoln están a un nivel equivalente al más alto del sector, y reciben además al final del año un «incentivo» que muchas veces es superior al salario de todo el año. Por supuesto, Mr. Lincoln decía que la explotación de los trabajadores es egoísta, pero no sólo no es inteligente, sino que es muy estúpida. Tampoco la Lincoln ha despedido nunca trabajadores en períodos de crisis. Tienen un plan de diez puntos para evitarlo, y lo aplican de modo gradual según se va endureciendo el entorno. Parece ser que nunca han tenido que pasar del 5.º o 6.º punto (viendo cómo son, no sería extraño que el punto 10.º, o tal vez el 11.º si los otros han fallado, fuese el «hara-kiri» del equipo directivo).

Sin necesidad de acudir a estos casos, frecuentemente citados en la literatura sobre empresas, todos tenemos experiencias de bastantes directivos con auténtica categoría profesional que, con la mayor naturalidad, rechazan posibilidades oportunistas no-éticas que ofrece el entorno, sencillamente porque tienen bien claro el efecto corrosivo que ello tendría en el funcionamiento de sus equipos humanos. Saben bien la desmoralización que cunde entre los buenos vendedores cuando éstos perciben que los productos que venden suponen un cierto «engaño» al cliente. Intuyen claramente la correlación que existe entre el «engaño» al cliente y los «engaños» que esos vendedores intentarían con la empresa. Saben que los ambientes morales laxos provocan gran hinchazón en las cuentas de gastos. No hay un solo ámbito en la empresa en que la confianza mutua no sea importante. Y barruntan, muy acertadamente, que esa confianza es imposible que exista sin un alto grado de calidad ética. El entorno para ellos puede ser incómodo, pero son capaces de sacrificar las salidas fáciles no-éticas a esos con-

flictos, porque son conscientes del tremendo coste oculto que significaría para sus organizaciones esa caída en la «tentación oportunista».

El directivo que no tiene esa visión, está claro que no tiene un «para qué» que justifique el sacrificio de la «oportunidad». Y si lo tiene, está tan sólo en el plano de la ética personal. El problema de fondo, sin embargo, es que, tanto si cede como si, por motivos éticos individuales, no lo hace, la carencia de esa visión significa que no es un auténtico directivo.

En definitiva, en los beneficios empresariales intervienen varios factores. A corto plazo, el universo externo es determinante, dependiendo de las oportunidades que ofrezca. Por eso mismo el beneficio es ante todo el resultado de la estrategia de la empresa. Pero ni la teoría ni la práctica económica se han atrevido a sostener que la economía se rija por el principio de obtención de beneficios a corto plazo. Por otro lado, tampoco se trata de que a uno le salgan canas de tanto esperar. Mis reflexiones están esencialmente orientadas a largo plazo. Cuando hablo en pro de la calidad moral de la empresa, de las virtudes morales, quisiera recalcar que estoy hablando de una condición necesaria, pero no de una condición suficiente. Si falta esta condición, la empresa se podría convertir en dictadura. Mi planteamiento es el siguiente: ¿Cómo adquiere la empresa su salud, la capacidad de rendimiento con la que consigue hacer bien las cosas que hace? Igual que una persona que marche por la senda del desarrollo físico, espiritual y moral, una persona sana en suma, puede ser atropellada en la calle en cualquier momento, o recibir el impacto de una teja que cae, o morir víctima de un terremoto, también una empresa puede de repente verse inmersa en un entorno hostil, como sería, por ejemplo, una recesión. Los ejemplos y las experiencias concretas vividas a lo largo de muchos años demuestran, no obstante, que las empresas bien provisionadas en el sentido de nuestras reflexiones están mejor dotadas para afrontar las vicisitudes de la vida. Durante la Gran Depresión de los años treinta, Lincoln Electric obtuvo beneficios.

En lo tocante a las pequeñas y medianas empresas, no debemos subestimar el esmero con que en ellas se atiende a los valores. No siempre saben articular las cosas, pero la idea está ahí. Preguntado por su estrategia de conservación de puestos de trabajo, un empresario me respondió: «¿Estrate... qué? Mire usted, somos una empresa pequeña. Eso es demasiado elevado para nosotros. Aquí es imposible asegurar los puestos de trabajo. Pero sí nos preocupa la posibilidad de perder a nuestra gente. El ambiente de trabajo, el tono coloquial... todo eso no podemos arriesgarnos a perderlo».



**Segunda parte**

# **Ética y economía**



## Capítulo 5

# Libertad y economía

### Introducción

El problema central de la economía, como ciencia del quehacer humano, es el problema de la adecuación entre la producción de bienes y las necesidades que han de ser satisfechas con estos bienes. Hay como dos posturas teóricas extremas respecto a la conexión entre la producción económica y la satisfacción de necesidades: la postura liberal y la marxista<sup>38</sup>.

La postura liberal mantiene que los motivos que impulsan la producción —los motivos que llevan a decidir la inversión en los empresarios— están tan naturalmente ligados con el

---

<sup>38</sup> Las dos posturas que a continuación se presentan son un tanto extremas y no se identifican con ningún autor en concreto. Son el resultado de llevar al extremo los postulados de partida de estas posiciones; así sucede, por ejemplo, con la relación libertad-independencia. Hay puntos que podemos asociar más a una postura que a la otra, pero no a ninguna en concreto. Para las personas familiarizadas con la sociología podríamos decir que responden al esquema de los «tipos ideales» (N. del E.).

acierto en satisfacer necesidades de los consumidores que el equilibrio, esto es, el funcionamiento correcto del proceso producción-distribución, está asegurado a largo plazo, y tan sólo cabe tener dificultades a corto plazo, debido a los inevitables errores ocasionados por la limitación del conocimiento humano a la hora de calcular expectativas e invertir. En definitiva, gracias a ese mecanismo natural que es el mercado, los productores no tendrán más remedio que atender las necesidades de los consumidores si quieren alcanzar los resultados que como productores les interesan.

La postura marxista sostiene, por el contrario, que los motivos que llevan a producir en un sistema de libre empresa están tan naturalmente disociados de las necesidades de los consumidores que el desequilibrio entre producción y necesidades hará inviable el sistema a largo plazo. Su argumento fundamental en términos económicos podría sintetizarse de la siguiente manera: en el mercado lo que se hace presente no son las necesidades humanas reales sino, tan sólo, los caprichos de aquellos que tienen solvencia económica para pagar los bienes y servicios que, en definitiva, el empresario tenderá a producir para satisfacer el lujo del solvente, en lugar de comida para satisfacer el hambre del insolvente.

La verdad es que ambas posturas teóricas no pasan de ser groseras simplificaciones de la realidad. En la práctica, la sociedad, a través del poder regulador del Estado, se convierte en actor importante del conflicto entre producción y distribución de bienes económicos. Porque, sea cual fuere la forma del Estado, su propia supervivencia depende, en no escasa medida, de lo atinadamente que logre adecuar la producción a los niveles de consumo requeridos, por lo menos para aquella parte de los ciudadanos que le otorgan su poder ejecutivo. Ya no se trata aquí de postular un equilibrio entre producción y necesidades que surja automáticamente como consecuencia de aplicar un sistema u otro de producción. Se trata (para el propio Estado es tema de vida o muerte) de conseguir satisfacer las necesidades de consumo de un mercado que «paga» en po-

der político (un conjunto de votantes si el Estado es democrático), induciendo a producir lo que sea necesario a los que sean capaces de hacerlo. En la mayoría de los casos, el grupo de personas que más directamente influyen en la producción, los empresarios, constituyen un grupo con menor fuerza de voto, pero con mayor potencia económica. Es decir, cada vez es más frecuente la situación en que coexisten un grupo políticamente débil y económicamente fuerte, grupo que influye fuertemente con sus decisiones en la producción, y un grupo políticamente fuerte y económicamente débil, transformando sus apetencias de consumo en presión política. Como catalizador está ahí el Estado, con un poder cuya raíz, no se olvide, es política o, al menos, se percibe como tal. Es en este contexto en el que, me parece, se plantea el problema de la libertad en el ámbito económico.

Por una parte unos afirmarán que coartar la libre iniciativa es indeseable, dado que gracias a ella se alcanzan altos niveles de producción de riqueza. La libertad para producir (sistema de libre empresa) se justifica en razón de su eficacia productiva, muy superior a la de los sistemas que estatalizan la producción. El argumento, por supuesto, no es despreciable, ni mucho menos. Tan sólo las personas que carezcan de la más elemental experiencia acerca del modo de funcionar de las empresas pueden tomarse el argumento a la ligera, como sucede en el caso de las burocracias, donde se da una ineficiencia económica al operar sin que los individuos se sientan directa y personalmente afectados por los resultados de la gestión.

Es ingenuo pensar que el empresario contribuye al proceso productivo tan sólo con unos bienes económicos, que muchas veces no son suyos siquiera. Es algo mucho más profundo y valioso lo que aporta: es la racionalidad en un proceso, el de producción económica, que, por definición, es mejor cuanto más racional sea. Además, esta racionalidad también es eficaz para salvaguardar la libertad del consumidor. No se acierta a ver cómo puede ser respetada esta última si se ha eliminado la

libertad del que produce. Con todos sus inconvenientes, el mercado es un mecanismo para indicar qué, cuánto y dónde debe producirse, al que cabría aplicar la famosa frase de Churchill de «ser el peor de los sistemas, si se exceptúan todos los demás conocidos».

Sin embargo, mantendrán otros, ¿de qué nos sirve toda la racionalidad del proceso productivo, toda la libertad del consumidor que pueda comprar en ese mercado, cuando hay consumidores que no pueden serlo a causa de esa coacción externa que es la falta de riqueza? ¿Es que sus necesidades son tenidas en cuenta a la hora del cálculo racional? Para éstos, que miran más al proceso de distribución de la riqueza que al de producción, difícilmente se conseguirá un reparto equitativo a menos que se coaccione a los que la producen. Si a aquellos que han de distribuirla se les deja que lo hagan libremente, se limitarán a procurarse el mayor beneficio propio, atendiendo a los demás, que son la mayoría, tan sólo en la medida en que les sea imprescindible a fin de conseguir la colaboración que necesitan para llevar a cabo la producción. Y además, esa misma racionalidad de la que hablábamos ya les impulsará a que este coste de atender a los demás sea mínimo. Si las cosas son así, ¿por qué no recortar su libertad, coaccionándoles, a fin de eliminar esa otra coacción de los demás que es la falta de riqueza? Al fin y al cabo, ahí está el Estado como instrumento idóneo para hacer posible esa coacción sobre unos pocos que libere a la mayoría.

La verdad es que el antagonismo entre ambas posturas parece que suele darse cada vez con menos radicalidad. Incluso se ha acuñado una fórmula mágica en la que no es difícil estén de acuerdo unos y otros. La fórmula vendría a decir, más o menos: «En lo económico tanta libertad como sea posible y tanta coacción como resulte necesaria». Las discusiones volverán a surgir, pero ya en casos concretos y a la hora de interpretarla, de tal manera que gran parte de la sociedad ni se conmueva con la cuestión, por pensar que tan sólo afecta a una

parte de esa misma sociedad y que ya se las arreglarán los directamente involucrados en el asunto.

Pero de lo que tal vez no nos demos cuenta es de que el supuesto más profundo que late en expresiones como la que acabo de utilizar, es que la libertad es una especie de lujo, que tan sólo podemos permitirnos cuando las necesidades materiales estén plenamente satisfechas. Y que suponemos, en el fondo, que esa libertad es algo que surge, que se da automáticamente al desaparecer la coacción externa. Y es precisamente esa la concepción de la libertad que subyace tanto en el liberalismo puro como en el colectivismo, y en sus derivados de uno u otro signo. Posturas aparentemente contradictorias tienen de común aquello que ambas llaman libertad. Discutirán quién o quiénes la disfrutan y a costa de qué otros, pero hay algo en lo que están de acuerdo: en su concepción de la libertad. Y esa concepción supone que la libertad no es más que la ausencia de coacción externa, para que el individuo pueda actuar eficazmente a fin de alcanzar el mayor bienestar material posible.

Fijémonos, sin embargo, en que si ésa fuese la finalidad de la libertad (buscar la acumulación y disfrute de bienes materiales) sería harto incongruente que nadie se quejase al perderla si a cambio le dan aquello —los bienes materiales— para cuya búsqueda la queremos. Hasta tendrían que agradecer que se los diesen salvándoles de los posibles errores y esfuerzos que toda búsqueda implica. Tan sólo podría quejarse aquel que pensase que podría conseguir por sí mismo —si le dejaran libre— más cosas, más bienes de los que va a recibir de este modo. Claro está que si muchos otros opinan lo contrario (es decir, que ellos pueden conseguir más cosas de las que conseguirían estando libres) serían insensatos o ignorantes no acudiendo a la coacción para conseguirlas, si es que pueden acudir a ella. Lo verdaderamente trágico es que, si la libertad no tuviese más sentido que la búsqueda del propio interés material, la situación que he descrito es la que necesariamente tendría que ocurrir. De hecho la sociedad a la que se llegaría sería una en la que «no habría nin-

guna libertad posible, porque sería necesaria tanta coacción como se pudiese aplicar». No me atrevo a decir si el proceso para llegar a esa sociedad sería largo o corto. A lo que sí me atrevo es a perfilar las fuerzas que lo impulsarían, porque son elementales. Pensemos por un momento cuál es el límite de apetencias de consumo de bienes materiales para unos hombres cuya única fuente de satisfacción reconocida se encuentra en la posesión de dichos bienes. Pues bien: ese límite establece la demanda que, en forma de presión política llegará al Estado. Pero ¿y la producción de esos bienes? Pensemos ahora dónde está el límite de coste, de esfuerzo o de sacrificio que están dispuestos a poner unos hombres cuya vida no tuviese otro sentido que disfrutar consumiendo, pues ese límite será el de las fuerzas productivas de esa sociedad.

Sea cual fuere el punto de partida (liberal o colectivista), si la libertad no tuviera otro sentido que el conseguir bienes materiales a costa de lo que fuera, el resultado final sería el mismo: un conjunto de hombres luchando por la posesión de aquellos bienes, sin otro objetivo capaz de moverlos, convencidos de que alguien ha de proporcionárselos para consumirlos, pero siendo incapaces de producirlos más allá de lo que se vean obligados a hacerlo por pura coacción. Seres insaciables, cada vez más dispuestos internamente a pedir más y teniendo que ser cada vez más coaccionados externamente para dar algo.

Pero esta situación final no tendría por qué extrañarnos: no sería más que la consecuencia implícita en el punto de partida que llega a desplegarse, a aparecer en todos sus matices. No sería más que la manifestación de algo que estaba al principio, ya que si la libertad no fuera otra cosa que la ausencia de coacción externa para que el hombre buscara su máxima satisfacción material, la libertad no existiría, sería contradictoria. Y esa sensación que llamamos libertad sería una enfermedad, una evasión incluso peligrosa de la realidad, un absurdo que, por fin, habría sido eliminado, dando paso a la gran máquina social que ya funcionaría sin traumas, sin engranajes capricho-

sos que, por un extraño impulso, tendiesen a salirse de su sitio en virtud de una extraña ilusión inaceptable desde el punto de vista del gran mecanismo.

Esta descripción puede ser algo extrema, pero lo he hecho así con el único propósito de que nos demos cuenta claramente de lo que está en juego a la hora de perfilar cuál es el sentido de la libertad, para qué la tenemos y, en consecuencia, qué se gana o pierde a la hora de usarla. Tan sólo he querido mostrar cómo el reducirla a una ausencia de coacción externa, para que el individuo persiga sus intereses materiales, es lo mismo que negarla. Vamos ahora a ver cuál es su sentido auténtico, cómo se afirma y crece, para volver después a ver lo que todo ello supone a la hora de ejercitarla en el plano económico.

### **Libertad, coacción e independencia**

Me parece que, en lo que llevamos dicho hasta el momento, queda suficientemente claro cómo en el conflicto entre individualismo y colectivismo importa poco quién gane porque, en cualquier caso, el perdedor es el ser humano, personal y concreto. Tal como plantean la lucha, lo único seguro es que en el conflicto desaparecería ese «algo», que no es una ilusión y que llamamos libertad. Ambos contendientes han elegido como terreno que quieren conquistar, como tierra de promisión, un plano de la realidad, la materia, que es un plano donde la libertad no puede existir. Ambos contendientes se han percatado (es el lado verdadero de sus posiciones de partida) de que las condiciones materiales en que el hombre se encuentra limitan de hecho el ejercicio de la libertad. A partir de ahí, pasan a reducir la lucha por la libertad al logro de objetivos materiales. Ignoran que en ese momento (en el momento en que reducen el logro de la libertad al logro de unas condiciones materiales de vida), ya han hecho desaparecer la posibilidad misma de alcanzar la libertad.

Porque es bien cierto que cuanto mayor sea la coacción sobre una persona más difícil le resulta actuar libremente (ejercer la libertad); es también cierto que la carencia de ciertas cosas materiales, que son necesarias para el ser humano, implica una fuerte coacción. Todo ello, sin embargo, no nos aclara lo que ha de poseer el hombre para ser libre, ni de qué depende su grado de libertad. Porque una cosa es que la coacción sea un obstáculo para ejercer la libertad que alguien tenga y otra cosa distinta es que la libertad consista tan sólo en la desaparición de aquél obstáculo. Hay «algo» en el hombre que choca contra la coacción y ese «algo» es la libertad. Si no se diese coacción, no habría choque, pero ese «algo» estará allí, además con gran satisfacción por parte del sujeto que lo posee, a quien ese choque le resulta molesto, dado el atractivo del actuar libremente.

Para poder iniciar nuestro análisis a fin de descubrir en qué consiste ese «algo» que llamamos libertad y cuál es su sentido, su para qué, nada mejor que comenzar analizando el contenido preciso de eso que llamamos coacción. Porque resulta que el término es muy ambiguo: se refiere a cosas muy distintas y algunas de ellas no significan nada negativo, contra lo que pudiera parecer al aplicarles la desagradable palabra coacción. De hecho el ser humano (cualquier criatura sea libre o no) está sujeta a una coacción bien determinada: le ocurre que es este hombre o esta cosa y no es aquel hombre o aquella otra cosa. Si para alguien ser libre significa poder ser cualquier cosa distinta de él mismo (ser un árbol o ser Napoleón), lo mejor será decirle que entonces efectivamente no es libre, pero que (lo crea o no) tampoco lo será nunca, afortunadamente para él. Y el día que esté convencido de que ha roto la coacción que le impedía ser Napoleón y que ya lo es, probablemente no estará en situación de dialogar con nosotros, salvo en horas de visita, con permiso del médico y con las cautelas oportunas.

Pero el hombre, cualquier criatura, también está sometido a otra coacción equivalente a aquella en el plano de su activi-

dad. Sus acciones tienen un cierto resultado que no depende de él. En un ser que no sea libre la acción que realizará viene determinada por unos mecanismos y los resultados por otros mecanismos diferentes, externos a los anteriores; pero a ese ser le importa muy poco que las cosas ocurran de ese modo. En un ser libre —como lo es el hombre— se da una capacidad asombrosa, «eso» que llamamos libertad, en virtud de la cual puede elegir, pero tan sólo parcialmente. Es decir, no puede elegirlo todo y al mismo tiempo; si elige realizar una acción (por ejemplo saltar a la calle desde un quinto piso), no puede ya elegir los resultados de esa acción (golpeará con notable fuerza sobre el suelo). Si elige unos resultados (por ejemplo, eliminar esa molesta sensación que llamamos sed), ya viene condicionada su acción (beber algo capaz de quitársela). Naturalmente el hombre tiene otra capacidad, que en términos generales llamamos conocimiento, que le permite ir venciendo limitaciones de este tipo. Con un poco de ingenio por su parte puede arreglárselas a veces para saltar desde una gran altura evitando al mismo tiempo los perniciosos efectos de aquellos resultados que llamábamos «golpe».

Sobre este punto (conexión entre conocimiento y libertad) tendremos que volver más adelante. De momento, lo que me interesa poner de relieve es una distinción fundamental entre lo que llamamos libertad (capacidad de elegir) y lo que sería independencia (capacidad de elegir todo y al mismo tiempo). Porque el hombre es libre pero, afortunadamente, no es independiente. Los resultados de sus acciones no dependen de él y esos resultados ocurrirán quiéralo o no, le guste o no. No considero imprescindible el extenderme sobre lo maravilloso que es que la realidad sea así y no de otra manera. De todos modos, como parece que a algunas personas les gustaría que el ser humano fuese independiente y da la impresión de que añoran esa falta de independencia (basta leer lo que escriben acerca de la libertad para darse cuenta que lo que dicen tan sólo tendría sentido si, donde ponen «libertad», pusiéramos «independencia»), tampoco será inútil que tomemos conciencia de lo que sería si el

hombre fuese independiente. No es difícil hacer el experimento porque basta imaginar lo que ocurriría si tan sólo un ser humano fuese independiente y le diese por elegir una simple acción (mover una mano, por ejemplo) y su resultado (que desapareciesen de la tierra todos los que le molestan, por poner también un ejemplo). Si fuese independiente podría hacerlo, lo que dudo es que eso le gustase a nadie, salvo a él tal vez. Pero no hay motivo de preocupación al respecto, porque ni siquiera pueden darse dos seres independientes, sería una contradicción «in terminis». Tan sólo puede haber uno.

Para el hombre, vivir con la suposición de que es independiente (confundir el hecho de ser libre con la independencia) constituye la mayor insensatez posible, la más profunda aberración de su conocimiento. Tanto es así, que no existe el menor peligro de que cometa ese error a la hora de resolver los problemas más elementales de nuestra vida diaria (se lo impide el propio instinto de conservación que, como animales, también tenemos). A nadie se le ocurre, por ejemplo, querer al mismo tiempo realizar una acción como sería el dormir plácidamente sobre una línea de ferrocarril con mucho tránsito y querer que los resultados de esta acción no le causasen el más mínimo daño. Seguro que si pasa un solo tren, aunque sea cortito, una de las dos cosas no la consigue.

La tentación de pensarse independiente le viene al hombre precisamente de eso, de su pensamiento. Porque el pensamiento humano sí que puede actuar con independencia de la realidad; al pensamiento nadie le obliga a pensar que si una locomotora pasa por encima del sujeto pensante, ese sujeto lo va a pasar francamente mal. Al sujeto tampoco le duele nada al pensarlo así. El error no le duele al pensamiento: son sus consecuencias prácticas las que le duelen a la persona corpórea. Al pensamiento, pues, le cuesta muy poco jugar a ser independiente. Lo malo es que si la voluntad le sigue en sus devaneos, en lugar de llamarle al orden, pueden acabar rápidamente con la persona, es decir, quedarse ambos, pensamiento y voluntad, sin sujeto que piense o quiera.

Podemos, pues, partir de la clara distinción entre libertad e independencia para seguir investigando algo más acerca de la libertad. Hemos visto que la libertad incluye el poder elegir, pero que no incluye el poder elegir todo absolutamente. También hemos visto que su límite reside en que, dada la conexión entre las acciones y los resultados de las acciones, no pueden elegirse simultáneamente ambas cosas, prescindiendo de la ligazón que existe entre ellas (llámese dicha ligazón leyes naturales o como se quiera; en el fondo no es más que la realidad misma imponiéndose al sujeto). Claro está que, en muchas ocasiones, la relación entre acciones y resultados puede ser alterada, controlada o utilizada por el sujeto. Por ello, es conveniente que distingamos entre aquellas conexiones que se dan siempre y necesariamente entre acción y resultados y conexiones que vienen tan sólo impuestas por otra u otras personas. Por ejemplo, si alguien se deja caer desde un piso alto a la calle, su caída y el consiguiente golpe es algo que se dará siempre y necesariamente. En cambio, si alguien se salta una luz roja de tráfico delante de un guardia, lo normal es que el resultado sea una multa. Pero esta última conexión depende de la voluntad del guardia y, en último término, de la voluntad del órgano que haya establecido la correspondiente ley con su pena para el caso de incumplimiento. La distinción es tan sencilla que, sin que nadie se la hubiese explicado, ya la manejaba aquel recluta del que cuentan que, al explicarle en clase de balística que las balas del cañón caían por la ley de gravedad, comentaba para sus adentros «pues a mí me parece que aunque el ministerio no hubiese puesto esa ley caerían por su propio peso». Recojamos sin embargo esta distinción tan sencilla porque es fundamental. Así diremos que hay coacciones externas (aquéllas impuestas por la voluntad de otro u otros) y coacciones naturales (aquéllas que tan sólo expresan el hecho elemental de que las acciones tienen consecuencias que no dependen ni de la voluntad del sujeto ni de la voluntad de otras personas). Parece que reaccionar del mismo modo contra ambas representa exactamente la misma insensatez que confundir libertad con independencia.

Ahora bien, ¿qué significa para el sujeto el hecho de que sus acciones se vean sometidas a eso que hemos llamado «coacciones naturales»? Porque, ciertamente, poco le importarán estas coacciones naturales si, queriendo alcanzar unos ciertos resultados, es capaz de elegir y realizar la acción que, en las condiciones que establece la coacción natural, hace que dichos resultados sean alcanzados. La conexión real y necesaria entre acciones y resultados es algo que no constituye un obstáculo para que el sujeto alcance los resultados que le parezca oportuno, siempre que sepa elegir y ejecutar la acción conveniente. No es lo mismo que si fuese independiente, pero tampoco está mal para empezar, me parece.

### **Libertad y conocimiento**

A la capacidad de una persona para elegir y realizar aquellas acciones que conducen al logro de los resultados queridos es a lo que llamamos, en términos muy generales, voluntad racional, que se apoya en el conocimiento. Y aquí hemos encontrado un elemento que, de modo inmediato, condiciona el grado de libertad de una persona a la hora de actuar. Ese elemento será el grado de desarrollo de su conocimiento. La ignorancia aparece desde este punto de vista como una limitación de la libertad, en cuanto que impide alcanzar objetivos queridos por el sujeto, dada su incapacidad para determinar cómo ha de actuar para conseguirlos.

La situación, en resumen, viene a ser la siguiente: al logro de los objetivos individuales que el sujeto quiera conseguir (ejercitando su libertad) se oponen de un lado la coacción externa y de otro la coacción natural. Por supuesto, la primera puede desaparecer si desaparece la voluntad de imponerla en la otra u otras personas que son causa de dicha coacción. La segunda está ahí y no es otra cosa que la expresión de la misma realidad y sus leyes internas. Pero, tanto para vencer

una como otra y facilitar que la persona alcance lo que quiera, nos encontramos con una capacidad dentro del sujeto (su conocimiento práctico) de cuyo grado de desarrollo depende la capacidad de conseguir aquellas metas o resultados que libremente quiera. En definitiva, cuanto mayor sea su conocimiento, más fácil y con más seguridad conseguirá lo que quiera.

El conocimiento, pues, aparece como aquello que más puede facilitar el ejercicio de la libertad, superando no sólo coacciones externas, sino incluso naturales. Pero hay algo más profundo aún, dentro del sujeto, de lo que dependerá no tan sólo el que la libertad sea más o menos fácil de ejercitar, sino que condicionará la libertad misma. Es decir, el conocimiento es como el hilo que conduce esa energía que es la libertad hacia aquello que la libertad ha elegido. Si no hay hilo conductor, la libertad no logra lo que quiere, pero esa energía es algo distinto del cable que la conduce. Volvemos a lo mismo: si la ignorancia en el sujeto es una barrera contra la que choca la libertad a la hora de intentar vencer la coacción, esto es, una sentida falta de capacidad para superar obstáculos naturales o impuestos, ese «algo» que choca es la libertad, y ésta no puede consistir simplemente en la desaparición de las barreras.

De todas maneras, hemos ganado mucho a la hora de traer a colación el conocimiento en nuestra investigación sobre la libertad. Porque, sea lo que sea aquello de que depende la libertad misma, no cabe duda de que su disfrute, su ejercicio (que es lo que de verdad nos gusta) depende muy inmediatamente del conocimiento. Y aquí tenemos algo —el conocimiento— que es interno al sujeto y no externo. Uno puede quejarse de las barreras que encuentra fuera de él y echar la culpa del asunto a los que se las imponen, pero respecto a la propia ignorancia —que es una barrera mucho más importante— la situación ya no es exactamente la misma. No voy a decir que el grado de conocimiento de una persona no dependa en absoluto del exterior, que no pueda ser facilitado o dificultado por las circunstancias en que se encuentre o se haya en-

contrado esa persona. Sería absurdo negar esa dependencia. Pero, una cosa es admitir la influencia de la que hemos llamado coacción externa en el desarrollo del conocimiento de un sujeto, y otra incurrir en la ingenuidad de pensar que el desarrollo de ese conocimiento depende únicamente de esas circunstancias externas.

Porque parece que, si una persona quisiera ejercer cada vez mejor su libertad (alcanzar cada vez mejor lo que quiere), tendría que querer necesariamente incrementar su grado de conocimiento. Pero ¿es cierto que todo el mundo que afirma querer ser libre quiere aumentar su grado de conocimiento? Porque vemos que no necesariamente, y subrayo necesariamente, ocurre así. Si ocurriese así, ninguna madre de familia tendría que pelear con sus hijos para que fuesen a la escuela, ningún profesor con sus alumnos para que estudiaran y habría mucha mayor concurrencia en las bibliotecas que en los estadios de fútbol.

La verdad es que el ejercicio de la libertad, el conseguir lo que uno quiere, es muy atractivo y lo es para todo ser humano. Pero su atractivo se siente tan sólo al ejercitarla, al disfrutarla. El camino para poseerla, para conseguirla, es duro y mucho menos atractivo. Entonces, ¿qué le da la fuerza al hombre para usar su libertad de tal modo que esa misma libertad salga beneficiada, en lugar de consumirse queriendo cosas que le van a hacer ser cada vez menos libre? Porque es tal la condición humana: que el hombre puede efectivamente malbaratar su libertad, consumiéndola estérilmente y perdiéndola en el proceso de disfrutar de su ejercicio. ¿Qué le hace elegir a un estudiante, por ejemplo, quemar sus horas sacrificándose sobre unos libros en lugar de ir a divertirse (lo que le resulta, probablemente, más atractivo) cuando no hay coacción exterior que le impida hacerlo? ¿Qué nos hace usar de nuestra libertad de tal modo que consigamos acrecentarla, aunque ello implique un esfuerzo, en lugar de consumirla, lo que normalmente sería más fácil?

Aquí sí que hemos llegado al meollo de la cuestión y podemos afirmar que si ese «algo», que garantiza el uso correcto

de la libertad, dependiese de factores externos a la propia persona, entonces el ser humano no sería libre. Quien controlase esos factores podría siempre disponerlos de tal modo que el individuo acabase perdiendo su libertad. Pero fijémonos que el individuo enfrentado con la cuestión de elegir entre disfrutar de su libertad ahora o mejorar su conocimiento ahora a costa de no disfrutar tanto (o, incluso, de sufrir) está, en el fondo, eligiendo a favor o en contra de su futura libertad.

Diríamos que una persona es más libre cuanto más capaz sea de actuar buscando esa mayor libertad futura, por grandes que sean las dificultades presentes para hacerlo así. Es verdad que parte de esas dificultades pueden ser originadas por la acción externa, pero ya hemos visto que hay otras que están dentro de la propia persona. ¿De qué depende, pues, ese «algo» que nos hace capaces de elegir, a pesar de las dificultades exteriores y de esas otras internas, el camino de aumentar el conocimiento para así disfrutar de una mayor libertad futura?

### **Libertad y capacidad de querer**

Llegamos así a la última y más profunda capacidad del hombre, a su capacidad de querer, ese estrato de la persona del que depende no ya el ejercicio de la libertad, sino la libertad misma. Pero, tenemos que ver con cierto detalle en qué consiste esa capacidad de querer, si queremos perfilar en qué consiste la libertad y de qué depende su crecimiento o su extinción<sup>39</sup>.

Para ello, recordemos que el conocimiento (la capacidad de actuar del modo más conveniente para alcanzar aquello que

---

<sup>39</sup> Como puede observarse, en este capítulo se omite la referencia explícita a las virtudes. Esto se debe a que en este momento el autor se está centrando en la libertad y las facultades del hombre, aunque, como se podrá ver al leer el epígrafe, las virtudes morales están implícitas en lo que se va diciendo (N. del E.).

se quiere) amplía el ejercicio de la libertad, esto es, convierte en realidad aquello que se quiere. Pero esa libertad sería ilusoria si el sujeto no tuviese más remedio que querer unos resultados concretos. Es decir, si los objetivos o metas de la acción le viniesen necesariamente impuestos a la persona, si el sujeto tuviese que querer necesariamente esto o lo otro y, eso que tuviese que querer necesariamente, pudiese dárselo o retenérselo alguien exterior a él, imponiéndole las condiciones para alcanzarlo, entonces no sería libre. Y no sólo no sería libre, sino que esa sensación psicológica que tan atrayente hace la libertad sería para ese sujeto una fuente espantosa de sufrimiento. Por ejemplo, si el hombre tuviese que querer necesariamente acumular riquezas materiales, es decir, se moviese hacia la acumulación de riqueza con la misma necesidad con que una piedra se mueve hacia el suelo al dejarla caer (no puede hacer otra cosa que caer), el hombre no sería libre. Ello quiere decir que, si al atractivo de acumular riqueza (que sí que es atractivo, y eso no hay por qué negarlo), el hombre no fuese capaz de oponer ningún otro atractivo, quien controlase la riqueza que ese hombre puede acumular, controlaría al hombre mismo. Una imagen más plástica de lo que estoy queriendo expresar tal vez venga a nuestra mente si sustituimos lo de «acumulación de la riqueza» por «consumo de drogas» y pensamos en un drogadicto con alto grado de dependencia de las drogas.

Dado que el ser humano es capaz de no dejarse arrastrar por cualquier cosa que le atraiga, que puede oponer unos atractivos a otros, conviene establecer una importantísima distinción respecto a las metas u objetivos de la acción humana. Hablaremos así de metas u objetivos internos y metas u objetivos externos, según que el sujeto busque resultados de la acción que se producen dentro de él mismo (por ejemplo, el crecimiento de su conocimiento), o busque resultados exteriores (por ejemplo, acumular riquezas).

Claro está que cada vez que el hombre sacrifica objetivos externos por objetivos internos o viceversa está realizando una elección, está ejercitando la libertad, en un plano muy

distinto de cuando simplemente elige entre un objetivo externo determinado u otro distinto pero también externo. Es muy diferente, por ejemplo, elegir entre ir al cine o ir al teatro, cuando se elige con el único objetivo de divertirse lo más posible, que elegir entre divertirse o invertir ese tiempo en mejorar el nivel cultural aunque esta elección, por cierto, pueda llevarnos a su vez al cine o al teatro, pero con un nuevo punto de vista.

Y ahora podemos volver al significado de aquella capacidad última y más profunda del hombre que he llamado capacidad de querer. Porque esta capacidad no es otra que la de fijar objetivos a la acción y de luchar, por consiguiente, para alcanzarlos. Es la capacidad de generar dentro de sí la motivación, la energía suficiente para conseguir un resultado que estima valioso, aunque el camino esté erizado de dificultades. La capacidad, en fin, de luchar por algo en la medida en que se sabe que vale la pena, no tan sólo en la medida en que se siente su atractivo.

Y es el grado de desarrollo de esa capacidad lo que condiciona realmente el grado de libertad de una persona. Porque ocurre que la bondad de un objetivo no es sentida más que después de alcanzarlo, y por ello su atractivo real sólo aparece después de quererlo, buscarlo y conseguirlo. Una madre no siente amor por los hijos que aún no ha tenido, a lo más sentirá deseo de tenerlos; mas sí que siente amor, y bien concreto y personal, por los que ya ha engendrado.

Pero ya hemos visto que es muy fácil que los objetivos externos (como pueda ser ir a divertirse) resulten más atractivos que los internos (como pueda ser el desarrollo del conocimiento). Y no es necesario que siempre lo sea, basta con que ocurra algunas veces, para que el ser humano realice elecciones que puedan serle fatales. Y hemos visto también que la capacidad de querer es lo que permite al ser humano moverse hacia lo que es más valioso, aunque en aquel momento todavía sea menos atractivo (ese atractivo ya aparecerá cuando alcance aquello más valioso).

Y llegamos así al objetivo interno más profundo del ser humano: el desarrollo de su capacidad de querer. Ese desarrollo que le hace ser más libre, dándole la energía suficiente para moverse hacia objetivos cada vez más valiosos por grandes que sean las dificultades o sacrificios que ello entrañe. Por ello el objetivo interno más profundo del hombre es el desarrollar su propia libertad, desarrollar esa energía interna que le haga capaz de oponerse a cualquier acción que pueda esclavizarle, por atractiva que le parezca dicha acción en un momento dado. Sin el desarrollo de esa capacidad de querer el hombre será incapaz de elegir metas que no le vayan esclavizando cada vez más.

¿Y cómo crece esa capacidad en el ser humano? El camino ya lo hemos visto: cada vez que una persona libremente elige algo que sabe que es mejor, aunque le resulte menos atractivo que otra cosa que es peor, está entrenándose, desarrollando la potencia capaz de librarle de cualquier presión que pueda desviarle. Dado que a querer se aprende queriendo, está como mínimo, aprendiendo a moverse por aquello que sabe y no tan sólo por aquello que siente. Cuando en un hombre ha tomado carta de naturaleza esa corrupción de su capacidad de querer que llamamos sentimentalismo, corrupción que le hace difícil distinguir o captar en la realidad más aspectos que aquellos que siente, su libertad ya ha quedado presa en una trampa mortal.

Es mucho lo que está en juego en ese plano del ser humano que he llamado la capacidad de querer. Y dos son los enemigos, enfermedades mortales de la libertad, que pueden impedir el desarrollo de esa capacidad. Uno, el más grave porque conduce al terreno donde la libertad es imposible, es el materialismo: la incapacidad de moverse por objetivos que no sean materiales. Materialismo que se opone al más profundo de los objetivos internos del hombre: el crecimiento de la propia capacidad de querer. Materialismo que significa el suicidio de la libertad, porque la libertad no puede ser aniquilada, tan sólo ella misma puede autodestruirse, inocularse ese cáncer

que es el materialismo, negándose a querer objetivos distintos de los materiales.

El otro enemigo es el sentimentalismo. Éste se opone a aquel objetivo interno que para el ser humano es el crecimiento de su conocimiento práctico. A través del sentimentalismo el sujeto va matando su propia capacidad de conocer, va eliminando sus fuerzas para elegir acciones con cualquier criterio distinto del mayor o menor atractivo inmediato que para él tengan. El sentimentalismo lleva al hombre a actuar partiendo de las apariencias más inmediatas y no en función de las realidades de las que éstas apariencias no son más que un signo. Por el sentimentalismo, una especie de anemia de la libertad, el individuo va quemando las naves que le son necesarias para escapar del materialismo. Comenzará moviéndose por metas u objetivos en función de cómo las siente y acabará siendo incapaz de sentir el atractivo de cualquier meta u objetivo que no sea material. El sentimentalismo es el error inicial respecto del camino a seguir. El materialismo representa el error definitivo respecto al destino de nuestro viaje. El ser humano que así ha elegido se encontrará en una situación final donde no querría haber llegado.

En síntesis, es verdad que la coacción externa puede hacer más o menos doloroso el ejercicio de la libertad y por ello repugna a la libertad. Pero el riesgo grave no está en ese plano, y bien lo saben los que han elegido tantas veces a lo largo de la historia el perder la vida (más allá no puede llegar la coacción externa) antes que asesinar su libertad. El riesgo grave está en que el materialismo de una persona le lleve a un terreno en el que no sea capaz de moverse más que por objetivos externos, por cosas que están fuera de él, porque entonces, y sólo entonces, se podrá hacer cualquier cosa con esa persona a través de aquella coacción. Y el otro riesgo, no menos grave, está en que el sentimentalismo le vaya arrastrando poco a poco, casi insensiblemente, a ese final.

La capacidad de trascender la tiranía de lo sentido, capacidad que se desarrolla simplemente al ejercitarla, es, digámoslo

así, el aspecto negativo del desarrollo de la capacidad de querer. Es aquel lado del que vemos tan sólo el sacrificio necesario para ir conquistando la libertad. Es la condición necesaria para desarrollar la libertad pero no nos muestra cuáles son los frutos de ese desarrollo. Nos está diciendo: si no siembras (y sembrar supone no consumir), no recogerás. Pero ¿qué es lo que se recoge? Y nos hemos limitado a decir: libertad. Para muchos tal vez la respuesta sea suficiente, pero me quedaría más tranquilo si echásemos una ojeada a la otra cara de la moneda: a los frutos de la libertad, a aquello por lo que verdaderamente vale la pena ser libre. A lo que puede alcanzarse solamente siendo libre y en la medida en que se es libre. A aquello que los que van perdiendo la libertad echan en falta, en forma de desgarramiento interior, de deseo, que ni siquiera barruntan cómo puede ser satisfecho.

A algunos científicos les molesta hablar de ello, se resisten a hacerlo, pero todos sabemos que está en la raíz misma del ser humano y de la realidad. La palabra que lo expresa es muy sencilla, demasiado usada y muy mal entendida. Se llama amor.

### **Libertad y amor**

Un ser libre puede apetecer cosas, puede desearlas y puede disfrutarlas. Tan sólo un ser libre puede amar. Porque el amor no se satisface con acciones, ni con percepciones, no es lo que el otro haga o deje de hacer lo que importa. El amor se mueve en el mundo de la realidad más real, valga la redundancia, en el mundo de las intenciones, de las disposiciones interiores de las personas. Lo que éstas hagan o dejen de hacer son signos y valen en cuanto signos de ese afecto último, de ese querer que está en lo más profundo de cada una de ellas, y que es lo único que satisface la necesidad de ser amado.

Amar a alguien o ser amado por alguien significa amar o ser amado por una persona en lo que tiene de persona, no por-

que sea alto o bajo, inteligente o estúpido, valiente o cobarde, simpático o antipático, ni siquiera, virtuoso o vicioso. El amor se da y se recibe en un estrato de la realidad que, para alcanzarlo, hay que traspasar todo ese conjunto de realidades pequeñas y superficiales que son objeto inmediato de nuestra percepción, que causan placer o dolor, gusto o disgusto, comodidad o incomodidad. Y tan sólo un ser libre, y en la medida en que sea libre, es capaz de traspasar esa barrera, como hemos visto.

El amor se da en ese plano de lo real donde el sujeto existe como sujeto, como persona, y no en los planos donde se mueve, actúa y siente. Todos estos otros planos se fundan en aquel otro y por él y para él tienen sentido. Valen en cuanto signos de lo que allí está ocurriendo. Y de aquel plano, cuando allí hay amor, surgen espontáneamente, más espontáneamente cuanto mayor es el amor, los movimientos más nobles, las mejores acciones y los sentimientos más atractivos.

Por otra parte, el hombre no es libre respecto del amor porque, en el fondo, la libertad hace posible que el hombre pueda amar. Pero el amor, al ser alcanzado, y en la medida en que lo sea, constituye, a su vez, la mejor salvaguarda de la libertad, y ésta crece sin obstáculos, porque ninguna otra cosa es capaz de sujetarla. Ya no hay atractivo en lo material, ni aun en el desarrollo del conocimiento, que la atraiga más que el amar y el ser amado.

Se es libre en la medida en que se es capaz de amar efectivamente a alguien y, cuando la libertad se entrega a ese fin, al irlo consiguiendo, se encuentra con que se empieza a amar afectivamente. Amamos afectivamente en la medida en que nos hemos sacrificado efectivamente por el ser amado. Pero este amor afectivo, que nace del sacrificio, significa un nuevo impulso para amar más, significa una mayor libertad.

Pero el ser humano, para su desgracia, puede elegir perder su libertad y su capacidad de amar, y entonces se sentirá esclavo, porque se ha hecho esclavo y se sentirá solo, porque se ha aislado, frente a un universo hostil donde (piensa él) nadie

le ama ni puede amarle. Porque atribuirá a los demás esa misma incapacidad de amar, de dar, que siente en lo más profundo de sí mismo.

## Conclusión

Y ahora podemos volver sobre el tema de la libertad en el plano económico. Lo primero de todo, es bueno advertir que estamos en el plano de lo material, en el terreno más propicio para que pueda darse la coacción externa y, al mismo tiempo, el plano en que la libertad, siempre importante, es menos importante. Para cualquiera que juzgue que ése es el plano fundamental donde ha de librarse la batalla por la libertad, que sepa que su juicio es una contradicción «in terminis»: si la libertad dependiese de las condiciones con que se encuentra al actuar en lo económico, no sería libertad. Pero, si, como hemos visto, la libertad depende de esa capacidad de querer y de su desarrollo en el ser humano, el problema de la libertad en el plano económico aparece en su justa perspectiva, a saber: no son las condiciones materiales las que determinan la libertad humana. Es la libertad humana la que determina las condiciones materiales con que se va a encontrar al ejercitarse en el plano económico. Porque un conjunto de seres que hayan perdido su libertad real y sean por ello incapaces de trascender los objetivos materiales (económicos) es imposible que recuperen en ese plano (el material) lo que ya han perdido. Su misma insaciabilidad será consecuencia y signo de ese vacío profundo que sienten al ser incapaces, por falta de libertad, de moverse en el plano adecuado para satisfacer la más honda necesidad humana: la de amar y ser amado.

Pero, por el contrario, un conjunto de seres verdaderamente libres (y es más así cuanto más libres sean) hacen inútil e, incluso, estúpida, la coacción externa. Si lo que los demás les exigen es justo, serán los primeros dispuestos a darlo, pro-

blemente hasta querrán ir más allá de la justicia, como corresponde al amor. Si lo que les exigen es injusto, no habrá fuerza humana que se lo haga dar: preferirán la muerte a la injusticia. No olvidemos que cuanto más libre se es, más fácilmente se aprecia hasta qué punto el dar, incluso el darse a uno mismo, es un buen negocio. Se están cambiando satisfacciones inmediatas por desarrollo de la capacidad de querer, y esto es lo que importa. El que recibe puede beneficiarse de ello o no, agradecerlo o no, responder afectivamente o no; pero eso ya es secundario. El desarrollo de la propia capacidad de querer no depende de que el don sea apreciado o no, correspondido o no; depende tan sólo del esfuerzo, del sacrificio que pone el que da.

Para una persona con ánimo decidido de construirse a sí mismo como ser libre, el plano económico, el plano de lo material, aparece como la ocasión primera y más próxima de ejercitar su libertad buscando el propio desarrollo. Y ese desarrollo ya no depende del resto de las cosas que ocurran en ese plano.

Pero ¿es que, entonces, no vale la pena luchar por la libertad en el ámbito económico? Naturalmente que vale la pena, pero dentro del contexto de una lucha por la auténtica libertad. De otro modo esa lucha llevaría a usar procedimientos, a elegir acciones que, bajo la apariencia de conquistarnos una mayor libertad en lo económico, estarían asesinando la libertad.

Cuando una persona intenta seriamente conseguir la libertad, su lucha se da de un modo jerárquico, ordenado; es expresión y signo de lo acertado de su intención y garantía de que sus esfuerzos serán eficaces. Antes que nada, lucha contra su propio egoísmo, consciente además de que esa batalla es la más dura y larga que tendrá a lo largo de su vida. Y ahí es donde se juega verdaderamente su libertad. A partir de este punto lo demás encaja armoniosamente. Porque la libertad que ahí vaya conquistando tiene su objeto propio de aplicación: defender la libertad de los otros. Y la defenderá teniendo que

sacrificar el egoísmo propio, y ello entraña una capacidad que ya ha tenido que ganarse. En ese momento, le empezarán a preocupar todas aquellas coacciones externas, que no le molesten a él, sino a los demás. Y le preocuparán más cuanto más débil e indefenso esté aquel que sea sujeto de coacción, y cuanto más grave sea la coacción que le dificulte el desarrollo personal. Y le veréis luchar contra todo aquello que puede corromper el amor humano o la inocencia de los niños o la miseria material de los que no pueden librarse de ella en razón de su debilidad. También defenderá la libertad de los individuos en la esfera económica, pero con el mismo orden: no será tanto la coacción que le pueda molestar a él en ese plano lo que más le preocupará. Será la coacción que pueda afectar a todos los demás, y en la medida del daño que pueda hacerles, lo que orientará su acción en este plano. Defenderá «la libertad», pero no «su libertad». Por ello, reaccionará ante la coacción injusta sin importarle que quien la padezca sea él u otra persona, sea amigo o no tan amigo, tengan intereses comunes o contrapuestos.

Podéis estar seguros de que quien lucha así por la libertad, infaliblemente la conquista para sí. Más no puede hacer, porque por otras personas puede hacer muchas cosas, puede ayudarles y facilitarles el camino para que alcancen su libertad, pero hay algo que jamás podrá darles: la libertad.

Para terminar me gustaría referirme concretamente al campo que más directamente nos interesa de la economía: la dirección de empresas.

Lo que hasta ahora he hecho ha sido desarrollar una serie de criterios que han de estar presentes en cualquier decisión humana, si la persona quiere de verdad ir construyendo su libertad. Esos criterios suponen la adopción de todo un enfoque que, en las situaciones concretas, nos llevará a plantear los problemas con mayor hondura, sin eliminar dimensiones que, a largo plazo, son las más importantes. No son, pues, una técnica ni un método de resolución de problemas. Son, más bien, una ayuda para plantearlos correctamente.

Para ilustrar cómo influyen en el campo específico de la dirección de empresas tendría que ir recorriendo las diferentes decisiones con las que un directivo se va enfrentando, y así podría señalar cómo iluminan cada una de estas decisiones. Dado que sería imposible hacerlo de este modo dentro de los límites de este capítulo he decidido aplicarlo (y de modo más bien general) a tan sólo dos tipos de decisiones empresariales que me parecen de especial importancia en estos momentos. Una de ellas las decisiones sobre el reparto o distribución del valor generado por la empresa, es decir, la retribución del personal. El otro tipo de decisiones es la referente a la acción del empresario sobre el entorno social en defensa de la libre iniciativa, de la libre empresa.

Vamos con el primer tipo. Nos referimos a aquella enfermedad mortal de la libertad que, llamada materialismo, supone en este orden de decisiones de retribución del personal unos planteamientos que miran a ese reparto como un simple instrumento para garantizar una colaboración necesaria para la producción. Es decir, para el empresario «materialista» el problema está claro: se trata de dar más a quien más útil le es, pues se trata de retribuir en función únicamente de los resultados que le aporten aquellos a quien retribuye. Quedará tan sólo el problema técnico de medir esos resultados, pero el criterio de retribución está bien definido.

Para el empresario «sentimental», el problema se complica un poco más, porque reconoce la dureza de un criterio único como el anterior, y trata de introducir un elemento más: no tan sólo lo que una persona rinde es importante, sino que también cuenta el esfuerzo o sacrificio ligado a este rendimiento. Y así tratará de tener ambos factores en cuenta. Es indudablemente mejor esto que lo anterior, pero hemos visto que no basta. Es más justo, pero aún puede ser muy injusto.

Para el empresario que verdaderamente quiere tratar a las personas como *personas* el problema se complica aún más. Porque ha de tener en cuenta no tan sólo el rendimiento y el esfuerzo de esas personas, sino sus necesidades reales. No

digo que este empresario tenga que distribuir lo que haya, poco o mucho, atendiendo únicamente a estas necesidades reales (eso también podría ser injusto), sino que estas últimas tienen que entrar también en su cálculo. Y tendrá que considerarlas y ponderarlas, porque son un elemento importante de esa justicia distributiva que, como persona dotada de poder, tiene que ejercer.

Desde la más remota antigüedad ya se sabe que cualquier tipo de soberanía tan sólo perdura en la medida en que el poder que representa se somete a los imperativos de esa especie de virtud de la justicia que se llama justicia distributiva. Y no pienso que lo más difícil de las decisiones que afectan a este orden de cosas resida en que el que distribuye se queda sin aquello que da, sino que lo más duro está en que hay que defender esa decisión, en muchas ocasiones, frente a personas que no quieren entenderla.

No es el anticipo que se ha hecho a aquel empleado lo más costoso de la decisión (aunque ese dinero que se anticipa esté costando ese porcentaje que ya se va por las nubes). Es el tener que decirle a la cara, porque tiene derecho a que se le diga así, a aquel otro empleado que a él no se lo damos porque no tiene la misma necesidad que el primero. Y ya me diréis el coraje que hace falta para seguir manteniéndolo ante un sindicato que argumente que quién te has creído que eres para arrogarte la función de juzgar sobre las necesidades de la gente y que a todo el mundo hay que tratarle igual.

Vamos a continuación con el otro tipo de decisiones: la acción sobre el entorno social en defensa de la libre empresa. Aquí el empresario se encuentra con tres grandes campos de acción: las asociaciones patronales o reuniones de empresarios, los sindicatos y su propia empresa. Para el empresario «materialista» el sindicato es una fuerza que atenta contra sus intereses, la asociación patronal otra fuerza que puede oponerse a ésta y la empresa un reducto en el que tendrá más o menos libertad de acción en función de las condiciones que se establezcan, según el resultado del conflicto a nivel general

entre patronos y sindicatos. La dialéctica de la lucha de clases ya ha sido, quieran o no, aceptada cuando así se razona. Los riesgos inherentes a la división que siempre genera una visión materialista de los problemas aparecen aquí cuando el empresario tiende a preocuparse tan sólo de los problemas que más directamente le afectan. Es decir, luchará seriamente cuando vea que puede obtener resultados, por ejemplo a través de la acción patronal, que afectan a su sector, a su empresa. Poco le preocupará si el tema le parece que afecta tan sólo a otros, tal vez entonces ni asista a las reuniones de una asociación patronal ni, mucho menos, preste su esfuerzo. Si lo que está en peligro es la gran empresa, dirá que se defiendan ellas, al fin y al cabo la suya es mediana... y así recorrerá el camino que le lleva a encontrarse solo cuando el problema le afecte a él.

Cuando el empresario se siente impulsado a defender la libre empresa por «motivos» sentimentales<sup>40</sup> es cierto que irá un poco más allá. Defenderá, con cierto sacrificio, una libertad que no tan sólo es buena para él, sino que honestamente piensa que es buena en general. Pero seguirá sin percibir claramente el valor de aquello por lo que lucha y, casi como consecuencia de esta ceguera, dejará de luchar en el terreno en que más importa que lo haga: su propia empresa.

Para el empresario que rectamente intente defender la libertad el panorama es mucho más complejo, pero más operativo, más susceptible de acción inmediata. Porque no tratará de conseguir acuerdos con los sindicatos que garanticen una cierta tregua, ni acuerdos con la patronal que garanticen una cierta estabilidad para todas las empresas. Eso está bien, pero es tan sólo una parte de lo que puede hacer. Tratará de defender los intereses de «su gente» incluso frente al sindicato y, si fuese necesario, frente a otros empresarios. El entorno puede ser importante, pero más importante es la propia empresa,

---

<sup>40</sup> El autor escribe motivos entre comillas para indicar que aquí esta palabra se utiliza en el sentido coloquial habitual (N. del E.).

no por él, sino por los que allí trabajan. Luchará convencido de que él puede representar los intereses de sus obreros mejor que el sindicato, porque, si quiere, puede hacerlo. Se tratará, para él, de que su personal esté más identificado con la empresa (es natural que ocurra así si las cosas se hacen bien) que con un sindicato que puede estar sirviendo otros intereses de tipo ideológico. En último término defenderá su empresa no porque a él le interese, sino porque de ella dependen muchas personas y si él no la defiende, ningún otro será capaz de hacerlo y todos perderían si desapareciese.

Todo ello no es sino un esbozo de lo que podemos inferir si partimos de la idea (que es la realidad de las cosas) de que la empresa no es un conflicto de intereses, sino una síntesis de intereses, y que el catalizador de esa síntesis lo es, por vocación profesional, el empresario. Si él falla, nadie va a salvar la empresa (el máximo fallo sería confundir los intereses de la empresa con los suyos propios).

## Capítulo 6

# El trabajo en la empresa

En los tiempos que vivimos, se puede estar destruyendo la sociedad porque se maneja incorrectamente el instrumento más poderoso: la propia actividad, el trabajo. La raíz del problema se encuentra en la evaluación del trabajo tan sólo como una actividad con algunos resultados externos (la dimensión objetiva del trabajo). Es cierto que el trabajo tiene un gran valor por esta razón. Pero representa sólo una parte de la totalidad de su valor. El trabajo también tiene una dimensión subjetiva y, desde este punto de vista, es muy valioso, debido a que la dimensión subjetiva representa la contribución para el perfeccionamiento del trabajador como ser humano, como persona. Si se sacrifica la dimensión subjetiva del trabajo en pro de la dimensión objetiva, se están intentando producir unos resultados materiales de cara a una sociedad que no será humana en absoluto; porque se destruirá la humanidad de los trabajadores a través del proceso de producción.

Creo que es necesaria una «revolución copernicana» en el orden económico y social. Un tipo de revolución que devolvería las cosas al lugar que les pertenece: los procesos económicos y sociales como medios para ayudar al desarrollo personal,

y no lo contrario. El reto sólo puede ser aceptado mediante el correcto tratamiento de esa realidad que llamamos trabajo humano. El trabajo, tal y como enseñó en innumerables ocasiones el fundador de la Universidad de Navarra, el Beato Josemaría Escrivá<sup>41</sup>, es una realidad estupenda mediante la cual Dios confía el mundo creado al hombre para que lo cuide. En este proceso, el hombre puede ganar su sustento, perfeccionarse como ser humano y contribuir al progreso social.

De cara a encontrar soluciones nos tenemos que mover en el dominio de la naturaleza, es decir, el análisis científico y racional de las realidades naturales. Esto es lo que voy a tratar de hacer a continuación. Primero trataré la naturaleza del trabajo. Seguidamente analizaré el trabajo dentro de la empresa. Y, por último, intentaré acometer el lado práctico de la cuestión.

### **La naturaleza del trabajo**

Observando el trabajo podemos señalar que tiene tres dimensiones diferentes. Podemos describirlas del siguiente modo:

- Primero: Trabajar significa, para un ser humano, una actividad que le da la posibilidad de obtener cosas materiales de cara a tener una vida mejor. El trabajo, desde este punto de vista, es el elemento más importante en la creación de bienestar económico. A esta dimensión le llamo la *dimensión económica del trabajo*.
- Segundo: Para un ser humano trabajar también implica la oportunidad de aprender cómo hacer algunas cosas.

---

<sup>41</sup> Véanse, por ejemplo, algunas de sus enseñanzas centrales sobre el trabajo humano en *Amigos de Dios*, Rialp, Madrid, 1978, 4.ª edición, pp. 98 y ss.

Esto significa la posibilidad de desarrollarse como hacedor. Cuando una persona lleva a cabo un trabajo tiene la posibilidad (dependiendo de la naturaleza de ese trabajo) de aumentar su conocimiento y sus capacidades operativas, tiene la oportunidad de desarrollarse él mismo como un buen profesional en algún campo concreto. Llamo a ésta la *dimensión psicológica del trabajo*.

- Tercero: Por último, cuando una persona se dedica a un trabajo, tiene la oportunidad de satisfacer en cierto grado las necesidades de otras personas. Lo que produce suele ser consumido por algún otro. La medida en que las necesidades de esas otras personas van a ser satisfechas depende de lo bien que lleve a cabo su trabajo. Llamo a ésta la *dimensión ética del trabajo*.

Estas tres dimensiones se muestran muy claramente en algunas clases de trabajo. Piénsese, por ejemplo, en el trabajo de profesionales tales como los arquitectos o los médicos. Es evidente que, en la práctica de su profesión, estas personas suelen tener en su cabeza tres objetivos diferentes:

1. Ganar el dinero necesario para mantenerse a sí mismos y a sus familias.
2. Desarrollar sus capacidades profesionales a través de las experiencias particulares que viven a la hora de resolver los problemas con los que se enfrentan (piénsese en cuánto deben aprender cuando se les presenta un nuevo diseño arquitectónico o una nueva enfermedad).
3. Resolver los problemas de otras personas mediante la aplicación de su experiencia profesional. Cuanto mejor satisfacen las necesidades de esas otras personas, tanto mejores profesionales son.

Por supuesto que diferentes personas en una misma profesión pueden asignar diferente peso a esos objetivos cuando toman decisiones sobre cómo se van a comportar. Esto depen-

derá de la estructura motivacional (la escala de valores operacionales) de la persona que es arquitecto o médico. Algunos de ellos buscarán fundamentalmente el dinero, otros el desafío profesional en el que pueden aprender, y otros la satisfacción real de las necesidades de sus clientes. En ocasiones, la síntesis de estos tres objetivos es muy sencilla. En otras ocasiones, unos pueden entrar en conflicto con otros. Cuando se dan conflictos también puede suceder que sea difícil emitir el juicio sobre lo que hacer en esas circunstancias específicas. Por ejemplo, un médico puede enfrentarse muchas veces con preguntas tales como: ¿cuánto dinero y oportunidades de aprender debo sacrificar para dar un mejor servicio a este paciente en concreto? Preguntas como ésta son de tipo ético, y el modo que tiene una persona de responderlas en unas circunstancias particulares influye en la mejora o deterioro de su estructura motivacional, de su calidad moral.

Esto es así porque la adquisición de hábitos éticos (virtudes morales, usando el lenguaje de la filosofía) es una cuestión de práctica. Una persona «aprende» a respetar a otras personas siendo respetuoso con ellas muchas veces en la práctica. Es un proceso similar al que tenemos que seguir para aprender a nadar o a jugar al fútbol. Ninguna teoría puede sustituir a la práctica de cara a la adquisición de hábitos. Si se han leído miles de libros sobre el arte natatorio, pero nunca se ha practicado, creo que es muy recomendable no meterse en una piscina profunda.

Siendo éste el caso, ¿qué significa «aprender» en este contexto? Puesto que estoy diciendo que para aprender primero se ha de practicar precisamente aquello que se va a aprender, ¿no es esta afirmación una contradicción «in terminis»? Por supuesto que no. Todo el mundo sabe a lo que me refiero cuando hablo de nadar, jugar al fútbol y cosas similares (todas ellas son hábitos operativos, capacidades). Mucha gente se resiste a la idea cuando nos adentramos en el terreno de los hábitos éticos, de las virtudes morales. Esta resistencia se muestra claramente en el modo normal de hablar de la «escala personal de

valores», tan arraigada en nuestra cultura occidental. Mucha gente habla de «escalas de valores» como si éstas nos vinieran «dadas», como si fueran equivalentes a lo que podríamos llamar «preferencias personales». Por supuesto que una persona tiene un conjunto bien definido de preferencias, es decir, que siempre preferirá un estado particular del universo a cualquier otro. También es verdad que las «preferencias» son tan «personales» que cambiarlas podría significar cambiar a la persona misma. Parece ser que a Miguel Ángel le gustaba mucho trabajar con mármol como material para sus obras de arte. También parece que no le gustaba trabajar con acero para hacerlas. Seguramente, cualquier intento de cambiar esas preferencias significaría un intento de cambiar la personalidad del artista, la cosa más tonta e inhumana.

Pero las «escalas personales de valores operacionales» muchas veces no expresan el conjunto de preferencias personales. Para aceptar que ambas representan la misma realidad en el individuo, tendríamos que suponer que tiene conocimiento completo y perfecto sobre las consecuencias de sus decisiones. Debido a la falta de conocimiento es más usual seleccionar las alternativas partiendo de lo que llamamos «escala de valores» («porque siento esto», «yo soy así», etc.) sólo para darnos cuenta, «a posteriori», de que la decisión era equivocada cuando la evaluamos en razón de las preferencias reales. Según creo, Oscar Wilde lo expresó de una forma bastante cínica: «Todo el mundo termina matando aquello que más quiere. Los criminales lo hacen con un cuchillo y al menos saben lo que están haciendo. Los hombres honestos lo hacen por descuido y no se dan cuenta hasta que es demasiado tarde»<sup>42</sup>. Siempre hay algo de verdad en el cinismo, y sabemos bien lo autodestructivas que son algunas «escalas de valores».

---

<sup>38</sup> WILDE, O. *La Balada de la Cárcel de Reading*, Hiperión, Madrid 1992 (N. del E.).

Aprendizaje ético significa precisamente respeto a los valores, significa el desarrollo de un aspecto del conocimiento humano que podríamos llamar conocimiento evaluativo o conocimiento afectivo. Es una dimensión del conocimiento diferente del que hemos llamado conocimiento práctico (conocimiento sobre cómo hacer las cosas) y del que podríamos llamar conocimiento abstracto o conocimiento teórico (conocimiento sobre cómo son las cosas y cómo se relacionan unas con otras).

Las «escalas de valores» personales cambian porque son el resultado de las preferencias personales y del conocimiento evaluativo. Yendo más al fondo en este tema podríamos adentrarnos bastante en el campo de la antropología (la ciencia que analiza los procesos internos dinámicos en los seres humanos). Para nuestros propósitos es suficiente resaltar que el trabajo implica para los hombres y las mujeres una oportunidad para desarrollar sus hábitos éticos; que aquellas decisiones que una persona tiene necesariamente que tomar como trabajador (tanto si se da cuenta, como si no) tienen consecuencias en la adquisición o pérdida de sus virtudes morales; que el desarrollo de su calidad ética está relacionado con su aprender a aprovechar su trabajo como una fuerza significativa para ayudar a otras personas a satisfacer sus necesidades. Por último, la dimensión social del trabajo (su utilidad para otros) y la dimensión ética del trabajo (su contribución al desarrollo ético de un trabajador) no son sino las dos caras de una misma moneda. Aquí tenemos por fin la «mano invisible»: cuanto mejor se hagan las cosas en favor de los demás, mejor persona se irá siendo.

Pero hemos de recordar que la fórmula significa, estrictamente, que el desarrollo ético de los seres humanos es producido por sus acciones libremente orientadas a ayudar a otros seres humanos. Dada esa orientación, es natural que antes o después deban alcanzar un alto valor social, porque el valor social (ayudar a satisfacer necesidades de otros) se ha hecho un objetivo explícito en el proceso de decisión del individuo que realiza las acciones.

La fórmula no significa en absoluto que el valor social de las acciones favorezca el desarrollo ético de la persona que lleva a cabo la acción. Por ejemplo: una persona que decide salvar la vida de otro tan sólo porque sabe que recibirá una cantidad de dinero como recompensa por su acción, no mejorará su condición ética con esa decisión. Sólo mejorará su condición económica.

Este último punto está mal tratado, especialmente cuando tenemos que manejarnos con la dimensión ética del trabajo en la empresa. Hasta ahora, he ilustrado mi análisis con algunos tipos de trabajo (arquitectos, médicos, etc.), que sirven especialmente bien para mostrar las diferentes dimensiones del trabajo y la relación que tienen con el desarrollo de esos profesionales como personas. Pero ¿qué pasa con los millones de personas que trabajan en una cadena de montaje o un trabajo similar, en gigantescas fábricas? ¿Tienen la más ligera oportunidad de tomar decisiones libres sobre sus trabajos? Sus acciones están con frecuencia rígidamente determinadas por el sistema de control particular aplicado por los directivos de cara a coordinar el trabajo de sus subordinados hacia los objetivos económicos. ¿Podríamos decir que un buen directivo, en cuanto directivo, tiene que preocuparse de las dimensiones psicológica y ética del trabajo de sus empleados? Por supuesto que puede hacerlo en algunos casos, porque es una buena persona. Si ése es el caso, ¿no tendría una gran desventaja frente a sus colegas que no confraternizan con tales cuestiones y permanecen fieles en la idea de mejorar los resultados económicos de sus negocios? Para responder a tales cuestiones, creo que tenemos que explorar ahora con algún detalle qué sucede en el proceso de hacer negocios.

### **La naturaleza de las operaciones empresariales**

«The business of business is business» se dice con frecuencia. Lo que voy a exponer es que debido a que «the busi-

ness of business is business» la dirección de cualquier empresa debe preocuparse mucho más de los aspectos psicológicos y éticos del trabajo. Si el directivo pasa por alto esas realidades, se destruye la misma organización que sostiene la realización de las operaciones empresariales. Veamos cómo sucede esto.

La primera cosa que hemos de tener en cuenta es que la empresa es una organización humana. Quiero decir que es una organización constituida por seres humanos. Por supuesto, es un tipo especial de organización humana; y su especificidad radica en que su sentido es la realización de una tarea concreta: la creación de riqueza, riqueza económica para ser más exactos. Si una organización no produce más valor que el valor económico que consume al llevar a cabo sus operaciones, no es una empresa. Si en el proceso de producción destruye esas propiedades de las personas que son necesarias de cara a mantener la coordinación de los esfuerzos que nosotros llamamos organización, no sería una organización en absoluto.

Por supuesto, una de esas propiedades es lo que hemos denominado capacidades profesionales; es decir, la habilidad de los individuos para llevar a cabo algunas tareas, para hacer algún trabajo. Es ampliamente aceptado el hecho de que la formación del personal en las empresas normalmente se considera una buena práctica empresarial. «Inversión en personal» es una expresión que pertenece a la jerga normal en el mundo de empresa.

Quiero decir que la dimensión psicológica ya ha sido descubierta en la buena teoría y práctica empresarial. Existe un extendido consenso sobre el hecho de que suele tener un buen resultado, incluso en términos económicos, prestar importancia a esto.

La misma clase de consenso existe respecto a las condiciones de trabajo aparte de las relacionadas con el desarrollo profesional. Frecuentemente se mantiene, tanto en la teoría como en la práctica, que la asignación de tareas y el establecimiento de imposiciones en la realización de la tarea tiene un gran im-

pacto en la motivación para trabajar. Un área completa dentro del campo de la dirección de recursos humanos trata el diseño y funcionamiento de los sistemas de trabajo y tiene como propósito asegurar un buen nivel de motivación en los trabajadores a través de lo que podríamos llamar compensaciones psicológicas ligadas a la realización del trabajo. Se ha hecho casi evidente para cualquier buen directivo que es muy caro cualquier intento de compensar las pérdidas de motivación mediante el solo incremento del montante de los incentivos económicos.

Tengo toda la razón para creer que no tendríamos ningún problema serio con el trabajo de los hombres y mujeres en las empresas si todos los problemas estuvieran relacionados con la dimensión psicológica del trabajo. No quiero decir que la relación entre productividad y satisfacción de los trabajadores (que es la formulación clásica de la cuestión) esté completamente clara tanto desde el punto de vista práctico, como teórico. Sé que nunca estará clara si sólo tomamos esas dos variables. Y esto es así debido a que de acuerdo con mi propio esquema se olvida una variable para explicar la relación. Sin embargo, lo que se ha hecho muy claro es la relación entre productividad e insatisfacción de los trabajadores. Cualquier buen directivo sabe que es muy difícil hacer negocios con subordinados insatisfechos.

Nuestro verdadero problema se sitúa en otra parte. Éste tiene que ver con lo que he llamado la dimensión ética del trabajo. Aquí tenemos la variable olvidada a la que me he referido. Puedo decir que tanto en la teoría, como en la práctica se pueden encontrar señales que apuntan hacia esa variable. En ocasiones se la conoce como el «sentido de lealtad de los empleados hacia la empresa». Otras veces se la describe como que «la gente se siente identificada con los objetivos de la empresa». E incluso aparece como «el sentido de responsabilidad en la gestión de los asuntos de la empresa» o «compromiso con los objetivos de la compañía».

De hecho, cualquier empresario sensible dirá que lo que él más quiere es ser líder de un equipo de personas altamente

comprometidas y dispuestas a hacer lo que haga falta para alcanzar los objetivos de la empresa. Siempre que me han dicho cosas como éstas he respondido: realmente les estás pidiendo que quieran lo que tú quieras y en la medida en que lo quieras. Ésta es la más hermosa de las relaciones humanas, pero ¿qué les vas a dar tú a cambio? Porque desde que Aristóteles analizara esta relación, ha sido llamada por un nombre: amor. Y el análisis aristotélico muestra muy claramente que el amor es una relación recíproca. ¿Estás dispuesto a darles amor a cambio? De otro modo, les estarás engañando. Quizá les puedas engañar un tiempo, pero ten cuidado con sus reacciones si descubren que les estás manipulando con palabras bonitas. ¿Cuáles son los objetivos de tu empresa? ¿Pagar unos pocos dividendos más para mantener contento al consejo de administración? ¿Crees que ése es un objetivo con el que se puedan identificar? Por supuesto que puedes decir que tu objetivo es mantener su puesto de trabajo a toda costa y puedo estar de acuerdo en que ese objetivo es digno de ser interiorizado por ellos. Pero, ¿cuándo fue la última vez que echaste a alguien? ¿Cuáles fueron las razones de su despido? ¿Pueden confiar en ti?

Espero que se hayan visto los profundos procesos en los que estamos inmersos a este nivel. Todos ellos son los procesos que constituyen la realidad ética en una organización humana. El estado de la realidad en una organización concreta se define por el grado de confianza que existe entre sus miembros. Pero la confianza se basa en la percepción que los otros libremente tienen de mis propias necesidades, y esas necesidades desempeñarán un papel explícito en su proceso de toma de decisión. Y un comportamiento digno de confianza sólo puede basarse en las virtudes morales, en la calidad moral de los actores, en el hecho de que sean capaces de evaluar correctamente mis necesidades, asignándoles el peso adecuado en sus decisiones.

Por supuesto que las empresas actúan en el terreno de las realidades económicas. Las causas de un comportamiento de-

terminado que pueda manifestarse en unas circunstancias concretas no depende sólo de las condiciones económicas. También depende del estado concreto de la organización en el nivel psicológico y ético.

Está ampliamente aceptado entre los mismos economistas que el estado ético de una organización (el grado de confianza mutua entre sus miembros, si se prefiere) ejerce una influencia importante y casi decisiva sobre la economía de la organización. Lo incluyen entre lo que llaman «externalidades», es decir, aquellos bienes que tienen valor económico real y concreto, pero que no pueden ser objeto de intercambio en el mercado.

Lo que quiero señalar no es que el desarrollo de las cualidades morales de los trabajadores tenga una influencia positiva en el logro de los resultados económicos. Esto se sigue inmediatamente de la explicación del sentido de la dimensión ética del trabajo.

Lo que quiero apuntar es que éste es el único camino posible de cara a mantener viva una organización. Quiero decir que el logro de los objetivos económicos a través de procesos que deterioran las cualidades morales de los miembros de la organización es autodestructivo para ésta. Este punto es importante porque el camino que conduce a los logros económicos a través de la virtud es muy duro. Este camino nunca puede ser elegido por puras razones económicas. Representa una alternativa que tiene menor valor económico «a priori» que cualquier otra alternativa dirigida al logro de los mismos resultados económicos.

Como decíamos antes, la elección entre dos alternativas A y B, donde A representa la posibilidad de obtener algunos resultados económicos por medio del uso del poder coactivo, y B la posibilidad de obtener los mismos objetivos con tal que algunas personas se comporten de acuerdo con una determinada calidad ética es una fácil elección desde el punto de vista económico. No hay ninguna razón económica para preferir la alternativa B a la A. Esto es así porque los resultados deseados

en la alternativa B dependen de si esas personas deciden libremente o no actuar de acuerdo con unos cánones éticos. El logro de la meta descansa sobre una variable que el decisor no puede directamente manipular: la decisión libre de otras personas. Así, la elección de esta alternativa implica la asunción de un riesgo económico que no existe en la alternativa A. Desde el punto de vista económico, no tiene ningún sentido elegir una alternativa con mayor incertidumbre para lograr el mismo resultado económico. De hecho, elegir la alternativa B implica una apuesta por el valor creador de la libertad humana, una actitud de confianza que espera reciprocidad. Pero estos valores escapan a los criterios económicos: son valores éticos. Y los valores éticos sólo pueden motivar a personas que hayan aprendido a apreciarlos; los que hayan desarrollado su conocimiento evaluativo por medio del crecimiento de sus virtudes morales. Por supuesto que ellos, muchas veces, pueden darse cuenta después de que el estado de la organización que han alcanzado, mientras luchaban por esos valores, también tiene consecuencias muy positivas desde el punto de vista económico. La desgracia es que esas consecuencias económicas no pueden predecirse «a priori». Su aparición, insisto, depende del modo concreto en el que algunos seres humanos hayan decidido utilizar su libertad.

En tal caso, uno puede preguntarse por qué un empresario, en cuanto empresario, debe decidirse por una alternativa de mayor riesgo con los mismos resultados económicos que puede alcanzar con una de menor riesgo. Podríamos admirar su calidad ética, pero también podríamos ser bastante escépticos sobre sus probabilidades de permanecer en el negocio por mucho tiempo. En términos económicos, los riesgos son equivalentes a los costes. Así, a largo plazo, nuestro bienintencionado empresario no tiene futuro en un mercado eficiente, debido a los costes extra que ha decidido aceptar por razones éticas.

Creo que este argumento no es sino un modo sofisticado de expresar la posición común sobre los conflictos entre los

objetivos empresariales y los valores éticos. Veamos dónde se extravía el razonamiento.

He dicho antes que el logro de metas económicas a través de procesos que deterioran la calidad moral de los miembros de la organización es autodestructivo para la organización. Si esto es cierto, se seguiría inmediatamente que la mejora de las cualidades morales es un requisito intrínseco en el comportamiento de las organizaciones.

Para ver que éste es el caso, tenemos que dar un paso atrás en el razonamiento anterior. De hecho, el razonamiento no se extravía. Es muy correcto, con tal de que se acepten sus premisas. Falla porque las premisas son incorrectas. Se basa en la comparación de dos alternativas y una de ellas no existe en el largo plazo. Es verdad que ciertos objetivos económicos podrían ser alcanzados tanto por medio del uso del poder coercitivo como por medio de un comportamiento ético. Es decir, en el corto plazo y para algunos objetivos, las dos alternativas existen de hecho. En el corto plazo incluso se pueden lograr mejores objetivos económicos con el uso del poder que con la otra alternativa. El problema es que en la medida en que el valor de los objetivos económicos crece, la posibilidad de alcanzarlos con el uso del puro poder disminuye. Esos objetivos o son alcanzados mediante un comportamiento ético o no pueden lograrse.

Esto sucede debido a las limitaciones de los sistemas de control de las organizaciones humanas. Necesitamos de estos sistemas para aplicar el poder, por ello las limitaciones que tienen no pueden ser superadas por un incremento en la cantidad de poder. Estas limitaciones se deben a la dificultad de trasladar las necesidades humanas a un sistema explícito de reglas de comportamiento observable, que cuando se siguen aseguran que la satisfacción de las necesidades se alcanza. Y cuanto más alta es la necesidad, mayor es la dificultad. Se pueden intentar desarrollar algunos estándares, que podrían ser impuestos por la fuerza, para asegurar la producción de algunas toneladas de acero (por cierto, si el estándar se basa sólo

en la cantidad, pierde de vista la calidad). Nadie ha intentado nunca producir un estándar que asegure que un investigador llegue a un importante descubrimiento. Debido a esto, puede ser interesante para alguno saber que las empresas que mejor funcionan han olvidado hace tiempo el uso de estándares impuestos vía incentivos, incluso en los procesos de producción más rutinarios. Hace años se aprendió que, para encontrar vías de escape en cualquier sistema de control, hace falta mucho menos ingenio que el que hay que invertir para diseñarlo.

Las limitaciones de los sistemas de control tienen importantes consecuencias que afectan a la cantidad de poder disponible. Porque lo que queremos decir al hablar de poder en una empresa es justamente la capacidad de los directivos para motivar comportamientos concretos mediante la asignación de algunos incentivos. Pero, ¿de dónde vienen los incentivos? Éstos vienen, por supuesto, de los precios pagados por los clientes. Este precio depende de la calidad del servicio que dichos clientes reciban de la empresa. Por calidad del servicio debemos entender hasta qué punto el producto concreto se adapta a las necesidades del cliente. ¿Se puede pensar que un estilo de dirección basado en el uso del poder, o lo que es lo mismo, un estilo de dirección que se apoya con fuerza en los incentivos y su aplicación por medio del sistema de control, puede competir en el largo plazo con productos y servicios ofrecidos por otra compañía que funciona sobre bases éticas? La respuesta es no. La mejor arma competitiva de cualquier empresa es un grupo de empleados leales y comprometidos. Podemos entrever la diferencia entre la calidad de un servicio en cada caso cuando comparamos el servicio de la burocracia con aquel que podemos obtener de un artesano aplicado que ama su trabajo. Piénsese, por ejemplo, en la clase de atención que se puede recibir de un empleado de una empresa que está sólo motivado a actuar para «salvar la cara» frente a sus jefes, en contraposición a la atención que se puede obtener de una persona que está realmente interesada en ayudar. El primer tipo de empleado es el que se ha generado por el proceso de dirección

basado en el poder. El segundo corresponde al que se ha formado por un proceso de dirección basado en el desarrollo de la dimensión ética del trabajo.

Así, finalmente, lo que encontramos es que el riesgo de no conseguir los resultados deseados, que es connatural a lo que podríamos llamar el «enfoque ético», no es un coste extra que pudiera ser aceptado por motivos extrínsecos a aquellos que operan cuando se hacen negocios. Este coste extra es, de hecho, una inversión que apuesta por la probabilidad de obtener mejores resultados, y la clase de resultados que no son alcanzables si no es por este camino.

La otra alternativa, a la que llamamos el «enfoque de poder», está basada en dos premisas bastante críticas:

- a) El sistema de control puede especificar en términos de comportamiento observable las acciones personales que se requieren para asegurar la satisfacción de los clientes.
- b) La organización puede obtener de los clientes la cantidad de incentivos —normalmente dinero— que necesita para motivar a los empleados a aceptar el conjunto de reglas del sistema de control.

El dinamismo de una organización bajo el «enfoque de poder» funciona del siguiente modo: las limitaciones del sistema de control tienden a hacer sus productos y servicios no competitivos con respecto a los producidos por organizaciones que han tenido éxito con el «enfoque ético». Así, la cantidad de incentivos que se pueden obtener del mercado tiende a disminuir. Para posibilitar competir, el sistema de control se tiene que ampliar, se han de añadir más especificaciones a las anteriores. Pero para motivar a la gente a aceptar las crecientes demandas del sistema de control, se requiere una mayor cantidad de incentivos. Aquí tenemos un esbozo del proceso que conduce hacia la desintegración de ese tipo de organización. La única oportunidad de tener éxito del «enfoque de poder» a largo plazo es muy dramática, porque implica el que no exis-

tan competidores que hayan tenido éxito en aplicar el «enfoque ético». Dejo que se imagine cómo sería una sociedad de este tipo. El Leviatán de Hobbes es, según creo, una descripción bastante ajustada de una sociedad semejante<sup>43</sup>.

### Aspectos prácticos

Espero que nuestro corto viaje por el mundo de la teoría de la organización haya mostrado que una buena dirección de empresa incluye una preocupación real por lo que hemos llamado la dimensión ética del trabajo.

Ahora quisiera preguntar: ¿si esto es así en el nivel teórico, por qué encontramos tantas empresas que parecen funcionar como si la dimensión económica del trabajo fuera la única que realmente importa? También podría formularse una segunda pregunta: ¿qué se ha de hacer para cambiar la situación?

Sobre la primera pregunta, creo que no debemos olvidar que hay bastantes negocios que, de hecho, prestan una mayor atención a la dimensión ética, y me atrevería a decir que el número está creciendo. Algunas de esas empresas son ampliamente conocidas, porque se encuentran entre las multinacionales mayores y con más éxito del mundo. Se podría encontrar entre sus objetivos establecidos la expresión de un compromiso con la justicia en el trato con sus clientes y empleados, con la defensa de la seguridad del trabajo de cualquier empleado honesto y capaz por encima de las fluctuaciones del entorno, etc. Por supuesto que es muy fácil formular esas cosas y dejarlas en el nivel de los discursos grandilocuentes. Pero los expertos saben muy bien que, en algunas empresas reales, las decisiones se toman con esos compromisos. No son sólo pala-

---

<sup>43</sup> Cfr. *supra*, n. 7 (N. del E.).

bras: son criterios que influyen en la estrategia y el funcionamiento en esas empresas. En algunos casos se puede rastrear la influencia de esos criterios en decisiones tomadas de acuerdo con la política financiera o de márketing de la empresa.

También se puede encontrar la misma tendencia en muchas empresas pequeñas y medianas que, por supuesto, no son conocidas fuera de su área de influencia. No se preocupan de explicitar sus objetivos y la filosofía de empresa y, en muchos casos, incluso no saben lo que significan esas palabras. Han desarrollado sus métodos en nociones muy intuitivas, aprendidas de la experiencia, y debido a que sus directivos son personas atentas que están alerta, llenas de sentido común.

Acepto que podemos carecer de más empresas que funcionen de este modo. Se necesita una «masa crítica» de empresas para influir en el mercado, poniendo en marcha el dinamismo que he esbozado en nuestro análisis teórico. En cualquier caso, debemos darnos cuenta de que hay algunas que, de hecho, han aparecido en unas condiciones muy desfavorables. Han sido desarrolladas por directivos que han funcionado contra la sabiduría convencional y los prejuicios profundamente arraigados sobre la naturaleza de las operaciones empresariales. Chester I. Barnard, que se encuentra entre los mejores autores de teoría de la organización, señala en la introducción de su famoso libro *The Functions of the Executive*: «Al menos puedo afirmar esto: aunque aprendí relativamente pronto a actuar con eficacia en las organizaciones, no comencé a entender lo que en ellas ocurre, ni la actuación de las personas dentro de ellas, hasta mucho más tarde: cuando tomé conciencia de que las teorías económicas y los intereses económicos desempeñaban un papel efectivamente indispensable, pero secundario. Y quiero afirmar de modo específico que esto vale no tan sólo para las organizaciones con objetivos no económicos —como pueden ser las de tipo educativo, político y religioso—, sino para las propias empresas de negocios. En estas últimas los motivos, los intereses y procesos no económicos —junto con los económicos— son también fundamento de la actuación de

las personas, tanto a nivel de consejos de administración como al de los operarios de menor nivel profesional. Normalmente encontraremos que se dice lo contrario —casi siempre implícitamente y con frecuencia de modo explícito— no sólo por los hombres de empresa, sino por los líderes sindicales, los políticos, los hombres de estado, los profesionales, los educadores e, incluso, los eclesiásticos. Una de las consecuencias de ello es que el auténtico liderazgo se suele basar en intuiciones que son acertadas, a pesar de que las posturas doctrinales al uso niegan ese acierto fundamental. Muy a menudo, me parece, se intenta la integración social a través de métodos que imponen una falsa lógica de corte ideológico, forzando las cosas hasta los mismos límites en que el sentido común y la dura experiencia se rebelan<sup>44</sup>». No creo que las cosas hayan cambiado mucho al respecto desde que escribiera estas palabras en 1938. Sin embargo, creo que están empezando a cambiar.

A decir verdad, encuentro una fuente de esperanza en nuestros tiempos. Se halla en la base de las realidades sociales: un buen número de directivos eficaces con un liderazgo real basado en sus propias intuiciones y experiencias. La dirección se está desarrollando como una profesión madura y muchos de los directivos de éxito muestran de hecho el valor efectivo de unos altos cánones éticos y están al tanto de que su éxito tiene mucho que ver con su actitud hacia las personas que colaboran con ellos.

Volviendo a nuestra primera pregunta, y frente a esas tendencias positivas que hemos mencionado, todavía nos podemos preguntar por qué tantos empresarios hacen funcionar sus negocios sin prestar ninguna atención a otra dimensión del trabajo aparte de la económica. Parece, sobre la base de nuestra teoría, que están actuando de un modo muy poco razonable en tanto que empresarios. Por supuesto, creo que esto es precisa-

---

<sup>44</sup> BARNARD, CH., *The Functions of the Executive*, Harvard Business Press, Cambridge 1938, p xxxi (N. de E.).

mente lo que está sucediendo: están actuando en contra de sus propios intereses a largo plazo para que las cosas les sean más fáciles en el corto plazo. Esto es ilógico, pero el verdadero problema de la vida del hombre es que muchas veces actúa contra la razón y esto lo hacen no sólo los empresarios, sino los profesores, los políticos, las amas de casa y quien se quiera.

Esto nos conduce a nuestra segunda pregunta: ¿qué se puede hacer para cambiar la situación?

Debemos darnos cuenta de que, en el fondo de esta pregunta, tenemos la cuestión más antigua: ¿qué se puede hacer para asegurar que los seres humanos actúen razonablemente? Y, por supuesto, no debemos olvidar que, sea lo que sea lo que podamos hacer, entra dentro de una de las siguientes posibilidades:

1. Controlar las acciones mediante un sistema de control que relacione los actos deseados con incentivos positivos y los indeseables con negativos. A esto lo solemos denominar el cambio de estructuras.
2. Hacer a la gente consciente de las consecuencias de sus acciones para ellos mismos en el largo plazo. A esto lo llamamos desarrollo del conocimiento.
3. Ayudar a la gente a captar el valor del comportamiento racional de cara al desarrollo del ser humano mediante el contacto con personas que han alcanzado un alto grado de desarrollo personal. Esto es lo que solemos querer decir mediante la enseñanza a través de la ejemplaridad de las vidas personales.

Es poco lógico dejar a un lado cualquiera de estas alternativas, porque incluso las tres juntas no pueden asegurar la solución del problema. Tenemos siempre en la base el problema de que el ser humano podría querer destruirse a sí mismo y todo lo que quiere, porque es libre de hacerlo. Por supuesto, esto no quiere decir que sea capaz de conseguir lo que se le ocurra querer, porque no es independiente, es simplemente libre.

Pero la aplicación simultánea de esas tres alternativas puede significar una gran ayuda para mejorar las condiciones sociales. La primera empuja a la gente en la dirección deseada; la segunda les ayuda a desarrollar esa fuerza interna que llamamos conocimiento, y la tercera apela a esa otra fuerza interna que llamamos afectividad.

Sé que lo que estoy diciendo es que todas las cosas dependen realmente de las cualidades morales de la gente. Porque, si los directivos son conscientes de la dimensión ética de su propio trabajo, se esforzarán en descubrir y aplicar mejores sistemas en sus negocios. Y por mejores sistemas quiero decir sistemas que ayuden a la gente a desarrollar la dimensión ética de su trabajo. Lo mismo puede decirse de los políticos, cuando pensamos en los sistemas de control aplicados a la sociedad como un todo.

Fijándonos en la segunda alternativa podemos ver que depende del trabajo de los científicos y educadores. Hay también mucho por hacer en este punto.

Y la tercera no es sino una llamada al liderazgo real. Se refiere al efecto de la capacidad moral de los líderes de hacer crecer los cánones morales a través de esa influencia directa que llamamos ejemplaridad.

Desde este punto de vista, las condiciones sociales dependen de la calidad de las decisiones de actores libres. Sólo pueden mejorar mediante acciones (trabajo) que realizan personas cuya calidad moral les motiva para sopesar cuidadosamente la dimensión ética de su trabajo a la hora de tomar sus decisiones.

Esta visión puede parecer utópica. No lo es. Es la única alternativa que tenemos que no nos lleva al desastre. Hay alternativas más fáciles en el corto plazo, pero en el largo todas implican el desastre personal y social. He dicho antes que, debido a que los seres humanos son libres, ellos siempre pueden elegir la comodidad presente aunque pueda significar problemas futuros.

La misión de las ciencias sociales es la predicción de las consecuencias de las acciones de los hombres. Así, pueden

ayudar a la gente a tomar decisiones adecuadas. Pueden decir a un hombre o una mujer (o a un grupo de personas) lo que les sucederá, dado que siguen un curso determinado de acción. No es su misión predecir qué curso de acción elegirá, porque es inútil e imposible. Si fuera posible, la tiranía sería entonces el resultado del conocimiento científico. Y ni los tiranos bienintencionados son útiles para nadie.



**Tercera parte**

# **Ética y acción personal**



## Capítulo 7

# ¿Deben los empresarios y directivos comportarse éticamente?

### **Introducción**

Aceptemos, por el momento, que el hecho de que un directivo debe adaptar su comportamiento a cualesquiera que sean las condiciones, es un requisito intrínseco para alcanzar los objetivos de su negocio. Por supuesto que podría no lograrlo (debido a falta de conocimiento sobre esos requerimientos intrínsecos o por alguna otra razón), pero su fallo significaría que no habría conseguido ser un directivo de hecho.

Así, nuestra pregunta sobre si el directivo debe comportarse de acuerdo con reglas éticas es equivalente a otra sobre si las reglas éticas representan condiciones intrínsecas en el proceso de logro de los objetivos empresariales o no. Y, por supuesto, por objetivos empresariales tenemos que entender ob-

jetivos económicos: maximización de beneficios a largo plazo<sup>45</sup>.

Hablando sencillamente, lo que quiero decir es lo siguiente: todo el mundo está de acuerdo en que un directivo que no se comporte de acuerdo con las reglas económicas, no será directivo por mucho tiempo (se encontrará antes o después fuera del negocio —más bien antes que después—). Ahora estoy reclamando el mismo status para las reglas éticas (de hecho, como veremos más adelante, reclamo un status más decisivo para las reglas éticas que para las económicas, aunque el efecto negativo de no seguirlas tiende a aparecer «más después que antes»).

### **¿Es el comportamiento ético una condición intrínseca para la obtención de beneficios a largo plazo? Apuntes generales sobre el estado de la cuestión**

Ante todo, es importante señalar que cualquier respuesta a la pregunta está relacionada con la contestación dada a una cuestión más fundamental; a saber: ¿cuál es la relación entre los fines económicos y los éticos? O, si se prefiere, podría formularse: ¿cuál es la relación entre las realidades o valores económicos y los éticos?

Estas cuestiones han sido materia de muchas discusiones entre muy distinguidos filósofos durante miles de años, y se pueden encontrar respuestas diferentes de cada gran filósofo que ha tratado el problema.

Yo no soy un filósofo. Mi campo es la teoría de la organización y he llegado aquí después de una larga búsqueda, intentando aclarar el proceso directivo mediante el uso de herramientas, tales como la teoría matemática de la decisión y la

---

<sup>45</sup> Con todas las restricciones que se han ido señalando acerca de la maximización (N. del E.).

cibernética. Al mismo tiempo, estuve intentando enseñar algunas cosas a directivos con amplia experiencia (que también me enseñaron a mí) sobre temas que van desde control a diseño de políticas pasando por comportamiento de la organización. Con estos antecedentes, se podría preguntar sobre mis posibilidades de decir algo de algún valor sobre cualquiera de estas difíciles cuestiones filosóficas, aparte de tomar como punto de partida la respuesta concreta que les da algún gran filósofo o alguna escuela filosófica en concreto.

Por supuesto, lo que voy a decir está relacionado, de hecho, con una rama concreta de la filosofía (cuyo origen algunos remontan a Aristóteles); pero debo confesar que primero me hice aristotélico, sin ser consciente de ello, y sólo después leí las obras aristotélicas. Estoy exponiendo este proceso personal, porque tengo suficientes razones para creer que cualquiera que se haya embarcado en la tarea de intentar comprender lo que ocurre en las organizaciones humanas, con el propósito de ayudar a sus directivos (lo que he llamado enfoque orientado a la acción<sup>46</sup>), está obligado a hacerse, al menos, aristotélico y, espero, que más que aristotélico. Con «más que aristotélico» me refiero a una vía filosófica de pensamiento que va más allá de Aristóteles, al tiempo que incluye las categorías básicas conceptuales descubiertas por Aristóteles (potencia y acto, substancia y accidentes, esencia y existencia, los cuatro sentidos de «causa», y demás). Especialmente una de esas categorías —las virtudes morales— es indispensable en el análisis de la acción humana. Podríamos enzarzarnos en discusiones sobre los diferentes tipos de virtud moral, sobre su contenido respectivo y demás. Pero obviar su existencia o el hecho de que se desarrollan como hábitos, adquiridos por el ser humano

---

<sup>46</sup> El enfoque orientado a la acción, como podrá verse por lo que explica el autor más adelante, consiste en un planteamiento de los problemas en el cual la solución de éstos pasa por analizar las consecuencias de las acciones tanto en el agente, como en su entorno, dando prioridad, por tanto, al razonamiento práctico (N. del E.).

a través de la «práctica» (realización de acciones), es formalmente equivalente a obviar el proceso por el cual los seres humanos aprenden a percibir los valores, a establecer los fines para sus acciones.

### **Modelos implícitos en la acción directiva**

Creo que nos podría ser útil echar un vistazo al proceso concreto que un colega, cuyos intereses inmediatos estén en el campo de la dirección de empresas, podría estar forzado a seguir, antes de que se halle involucrado en los desagradables problemas de la ética de los negocios, sin darse cuenta de ello. También sería interesante ver cómo podría encontrarse abocada a ellos por las demandas intrínsecas de los fenómenos que está intentando comprender por razones prácticas.

Lo primero que esa persona está abocada a descubrir fue descrita perfectamente por Chester I. Barnard en su libro *The Functions of the Executive*. En la introducción del libro dice: «Al menos puedo afirmar esto: aunque aprendí relativamente pronto a actuar con eficacia en las organizaciones<sup>47</sup>, no comencé a entender lo que en ellas ocurre, ni la actuación de las personas dentro de ellas, hasta mucho más tarde: cuando tomé conciencia de que las teorías económicas y los intereses económicos desempeñaban un papel efectivamente indispensable, pero secundario»<sup>48</sup>. Y poco después —en el capítulo II<sup>49</sup>— de

---

<sup>47</sup> Me atrevería a decir que la reducción de los motivos empresariales a los económicos en muchos científicos sólo puede ser explicada por su falta de conocimiento de la dirección de empresas en la práctica (no saben cómo actuar con eficacia en las organizaciones, tal como sabe Barnard).

<sup>48</sup> Este texto de Barnard ya se cita en el capítulo «El trabajo en la empresa». No obstante, hemos preferido dejarlo, para no cortar la argumentación. No se ha de olvidar que tanto ese capítulo como el que ahora se está leyendo originariamente eran dos documentos distintos (N. del E).

<sup>49</sup> P. 8 (N. del E.).

nuevo afirma: «Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones o en el de la actuación de las personas en el seno de una organización sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como las siguientes: ¿Qué es un individuo? ¿Qué queremos decir al utilizar la palabra «persona»? ¿Hasta qué punto tienen las personas el poder de elección o la libertad de elegir? La tentación es evitar ese tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos y los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo después de siglos de discusión. Se da uno cuenta rápidamente, sin embargo, de que, aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos con ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de modo implícito, al formular cualquier aseveración sobre la actuación de las personas; y, lo que es más importante, todo el mundo —y especialmente los líderes, directores y ejecutivos— actúa sobre la base de supuestos o actitudes fundamentales que suponen, a su vez, que ya han dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces son conscientes de ello».

Se podrían subrayar dos puntos en estas afirmaciones. Primero: tener cuidado con atender a los motivos económicos como la única fuerza explicativa del comportamiento humano en la organización (y las empresas son organizaciones humanas). Segundo: atender a las concepciones implícitas o modelos de ser humano sostenidos por aquellos que tienen poder para prescribir y forzar las actuaciones. El primer punto reclama una teoría sobre la motivación humana. Nos enfrentaremos con esta cuestión más adelante. El segundo punto revela una cuestión muy profunda e importante que podría ser fácilmente soslayada por cualquier teórico, porque representa un problema que aparece en el momento de aplicar cualquier teoría y no es nunca un problema que pueda ser formulado dentro de la teoría en sí. El enfoque orientado hacia la acción (análisis y desarrollo del conocimiento como uno de los elementos dentro del proceso de resolución de

problemas) es un lugar privilegiado desde el que abordar esta cuestión.

En el lenguaje de la teoría de la decisión podríamos decir que el conocimiento se aplica a través de las «reglas de decisión». El conocimiento abstracto consiste en series de sentencias del tipo «Si A, entonces B». Las «reglas de decisión» son enunciados de la forma «Dada una percepción P, realiza la acción T». Una regla de decisión «perfecta» sirve para elegir la acción T que transforma la percepción P en otra percepción P\*, siendo P\* la percepción deseada por el decisor. P\* representa un estado de equilibrio, que implica que no se ha de elegir ninguna acción (no se ha de tomar ninguna decisión) mientras la percepción del decisor sea P\* (está satisfecho y no tiene ningún problema).

Los enunciados abstractos de la forma «Si A, entonces B» representan el comportamiento de un decisor que tiene una regla de decisión del tipo «Dada una percepción A, realiza la acción B». Establecida la existencia de lo que he llamado decisor, los enunciados abstractos de la forma «Si A, entonces B» representan la regla de decisión del decisor. El conocimiento, por parte de algún agente, de la regla de decisión le abre la posibilidad de controlar el comportamiento del decisor. Es decir, si el agente controlador tiene poder para producir algún A concreto, puede provocar cualquier reacción B del decisor que pudiera desear (la estructura formal del problema es similar a la usada en teoría de la agencia, un desarrollo reciente en economía).

Sin complicar el análisis formal mucho más, es fácil ver que un conjunto de enunciados de la forma «Si A, entonces B» por ellos mismos no pueden ser nunca una regla de decisión. Suponen una regla de decisión y podrían ser una parte de alguna otra regla de decisión. Suponen la regla de decisión del decisor controlado, es decir, describen el proceso de decisión del decisor controlado dada su regla de decisión. Pueden servir al agente controlador para derivar de ellos su propia regla de decisión, una vez que ha definido su propósito en térmi-

nos de algún estado deseado de cosas (que puede ser influido por los B, las acciones del decisor controlado). Para hacerlo, el agente controlador debe tener información sobre el B concreto que ha de llevar a cabo el decisor controlado, de cara a transformar cualquier estado concreto de cosas percibido en el deseado<sup>50</sup>. Bajo tales condiciones su regla de decisión se verá del siguiente modo: «Dado un estado S y el decisor controlado, realiza la acción A». La regla de decisión será válida una vez establecido que A provocará B y que B transformará el estado dado S en el deseado. La segunda parte depende del conocimiento que el agente controlador tenga de las relaciones entre los B y los estados S. La primera parte, sin embargo, depende de la regla de decisión del decisor controlado. Al final nos encontramos con que la eficacia de las acciones del agente controlador depende de la presencia de un decisor controlado que siempre aplique una regla de decisión concreta<sup>51</sup>.

Creo que no hay mucho espacio para el desacuerdo respecto al hecho de que la estructura formal del problema de acción que he esbozado representa, al menos, las propiedades más elementales de una interacción entre dos seres humanos<sup>52</sup>.

Por supuesto, el uso de una estructura formal como punto de partida de una investigación científica puede tomar dos

---

<sup>50</sup> Como ya se vio anteriormente, el término «estado» se utiliza en los enfoques dinámicos. Referido al entorno, define cómo se configura éste en un momento dado. Cuando se refiere al agente se denomina estado interno y se identifica con la regla de decisión en un momento dado (o el conjunto de reglas) (N. del E.).

<sup>51</sup> El autor hace una referencia velada a la teoría de la agencia pero apartándose, en parte, de la terminología de ésta. La teoría de la agencia habla de principal y agente donde el autor habla de agente controlador y controlado (N. del E.).

<sup>52</sup> De hecho la estructura formal es equivalente a la estructura básica subyacente a cualquier clase de análisis cibernético (un sistema reaccionando con el entorno). Mi descripción, sin embargo, enfatiza un aspecto muy importante: el sistema y el entorno son decisores (es la misma clase de descripción utilizada en la teoría de juegos).

caminos diferentes. El más obvio, y seguido con más frecuencia, trata de ajustar los problemas reales dentro de esa estructura, estableciendo tantas premisas como sean requeridas de cara a reducir el problema real al modelo matemático. Al final implica la preponderancia de la metodología de la investigación sobre la esencia del problema. El enfoque se apoya en algunos prejuicios profundamente arraigados en nuestra concepción occidental de la ciencia.

Existe, sin embargo, otra posibilidad. Podemos intentar «exprimir» toda la información que podamos, partiendo del hecho de que estamos positivamente convencidos de que esa estructura formal representa, al menos, los rasgos más comunes de las interacciones humanas. Por supuesto que las interacciones humanas son un asunto muy complejo. Así, podemos estar seguros de que, para comprenderlas, necesitaremos ampliar la estructura formal misma y aprender mucho sobre el significado de las variables formales pertenecientes a la estructura, al aplicarla a situaciones concretas. Lo que encontraría altamente discutible es cualquier tipo de análisis que, para alcanzar unos estándares metodológicos, eliminase o estableciese premisas «fuertes» sobre el contenido de algunas variables entre las identificadas en la estructura. La cosa sería mucho peor si esas premisas no fueran explicitadas —como normalmente sucede con los modelos matemáticos que he mencionado antes— pero implícitamente aceptadas (como normalmente sucede en muchas cadenas de razonamiento que sostienen la decisión de los directivos —y de lo que Chester Barnard nos alertó—).

### **Las premisas incluidas en los modelos implícitos**

Tratar la estructura formal en el modo que propongo implica dejar a un lado, por el momento, la «economía del juego» entre los decisores, para centrarnos en los decisores en

sí mismos. Otro modo de decirlo sería que puedo imaginar a un ser humano al menos como una regla de decisión «viva». Y, por supuesto, dado que todo individuo necesita interactuar con otros hombres o mujeres, debe estar abierto a la interiorización de las reglas de decisión que representan a los otros seres humanos.

Desde este enfoque de la interacción humana se pueden esbozar algunas consecuencias importantes en términos más abstractos y elementales. Estas consecuencias no son sino una herramienta analítica para detectar inconsistencias en el proceso de la acción. Por ejemplo: ver la vieja disyuntiva entre usar a las otras personas como medios para alcanzar mis propios fines, frente a interactuar con las personas tomadas como fines en sí mismas. Si traspasamos el problema a nuestro esquema, se nos da la oportunidad de hacer explícitas las premisas establecidas por una persona que quiere controlar a otra (tratándola como un medio para sus propios fines). Para tener éxito esa persona debe tener:

1. Conocimiento perfecto acerca de la regla de decisión que ha de seguir el decisor controlado.
2. Certeza en la estabilidad de aquella regla de decisión si se entiende que el control seguirá más allá de una decisión (no olvidar que el decisor controlado puede aprender).
3. Habilidad para generar la acción requerida como es requerida por el decisor controlado (eso significa conocer cuál es el aspecto relevante de la acción desde el punto de vista del decisor controlado).
4. Habilidad para traducir sus propios fines en términos de las propiedades físicas de las acciones ejecutadas por el decisor controlado (las propiedades no físicas no pueden ser controladas externamente).

Tomar el otro enfoque (considerar a la otra persona como un fin en sí misma) implica un conjunto de supuestos completamente diferentes, a saber:

1. Posibilidad de comunicar las necesidades particulares de ambas partes, en la interacción.
2. Posibilidad de estar motivado a aplicar las propias capacidades a la satisfacción de las necesidades de la otra parte.
3. Tener ciertas esperanzas de que la otra parte esté motivada a actuar de acuerdo con las propias necesidades.

Por supuesto, el tipo de elección que acabo de ilustrar (considerar a los seres humanos como fines en sí mismos o como medios para mis propios fines) es la parte fundamental de la ética. La manera en que lo he ilustrado muestra, por lo menos, el principio de la clase de análisis que puede ayudar a hacer la elección, mostrando, en ambos casos, el conocimiento implícito o los supuestos motivacionales. De lo dicho con anterioridad se puede concluir fácilmente que uno de los aspectos no parece tener postulados muy razonables desde el punto de vista del conocimiento, y el otro tiene los mismos problemas desde el punto de vista motivacional (¿es aceptable considerar que la satisfacción de las necesidades de otras personas sea una fuerza motivadora para mis acciones, dejando de lado que esa satisfacción sea un medio para satisfacer mis propias necesidades, lo cual significaría, en el fondo, que estoy atrapado en la primera alternativa?).

Un paso más en nuestro esquema de análisis puede ayudarnos a aclarar los temas a los que acabo de hacer referencia.

### **Modelos de ser humano como solucionadores de problemas**

Si pensamos en un ser humano como una «regla de decisión viva», puede ser útil especificar qué clase de regla de decisión representa mejor lo que sabemos sobre los seres humanos, pues existen tres tipos distintos de decisores claramente identificados en el análisis cibernético:

- a) *Sistemas estables*: materializan una regla de decisión que no cambia con las experiencias (la misma acción provoca siempre la misma reacción).
- b) *Sistemas ultraestables*: muestran un comportamiento adaptable. La regla de decisión cambia con acuerdo a la experiencia. El sistema aprende debido a experiencias pasadas y ese aprendizaje significa un cambio (la reacción puede ser distinta para una misma acción).  
Ultraestabilidad significa que el aprendizaje es siempre positivo, es decir: el sistema alcanza el equilibrio mediante un proceso empírico de prueba y error (Ross Ashby en *Design for a Brain* ha analizado los mecanismos que han de ser postulados, sin necesidad lógica, para explicar esa clase de comportamiento).
- c) *Sistemas libremente adaptables*: la regla de decisión cambia con las experiencias —el sistema aprende—, pero el aprendizaje puede tener consecuencias negativas —aprendizaje negativo—. Las consecuencias no aseguran por sí mismas la mejora de la regla de decisión para lograr el equilibrio (he analizado estos sistemas como modelos para las organizaciones en *Organizational Control Theory: a Cybernetical Approach* en mi tesis doctoral en la escuela de negocios de Harvard en el año 1970. Por aquel tiempo, el tema del aprendizaje negativo y positivo me llevó al campo de aquellas entidades a las que Aristóteles hacía referencia cuando describía los «vicios» y «virtudes», como una clase particular de hábitos desarrollados en los seres humanos por medio de la práctica. Pensé que estaba trabajando con modelos cibernéticos más completos para conceptualizar el comportamiento del decisor y me encontré tratando con un problema que me parecía que tenía mucho que ver con los temas propios de la ética).

Analizaré un poco más las consecuencias de conceptualizar un decisor como un sistema libremente adaptable. No hay

ningún mal en hacer esto, porque sucede que los otros sistemas no son sino casos particulares del modelo libremente adaptable. Por ello, si los seres humanos fuesen ultraestables o estables, lo peor que podría suceder es que la teoría que explicase el comportamiento de los sistemas libremente adaptables incluyera algunos desarrollos inútiles, además de lo relevante. Pero si los seres humanos son libremente adaptables, esos desarrollos inútiles se convertirían en los más útiles y, al mismo tiempo, estaríamos en la mejor posición para predecir los errores que los usuarios de los otros modelos van a cometer, debido a lo incompleto del modelo que, implícita o explícitamente, han aceptado en su conceptualización del ser humano.

«Ésta es la corrección del fin de una elección de cara a un propósito, de la cual la virtud es la causa» decía Aristóteles en la *Ética a Eudemio*<sup>53</sup>. La virtud facilita la elección correcta. La virtud cambia nuestro juicio, nuestros sentimientos, haciéndonos más atractivo elegir la acción correcta. Todas esas propiedades y algunas otras son las que Aristóteles identifica como virtudes morales. Las virtudes tienen el sentido de hacer más fácil para el ser humano elegir acciones que le encaminen hacia lo que es realmente bueno para él, en vez de lo que podría sentir que es bueno en un momento y circunstancias concretas.

Me pareció que cualquier mecanismo asegurador del aprendizaje positivo en un sistema libremente adaptable tendría que ser muy similar a lo que Aristóteles había identificado como virtudes morales. La relación se me hace incluso más evidente según avanzo en el análisis de los sistemas libremente adaptables como un modelo de la toma de decisiones humana.

Está claro que un decisor con las características de un sistema libremente adaptable tiene que evaluar sus acciones desde tres puntos de vista diferentes. Veremos lo que quiero decir con esto en el contexto de una interpretación concreta de

---

<sup>53</sup> *Ética a Eudemio*, II, 9.

la clase de problemas para cuyo tratamiento está «diseñado» un sistema libremente adaptable. Esa interpretación concibe el sistema como un decisor que realiza elecciones porque:

- a) Desea satisfacer alguna necesidad particular que siente aquí y ahora.
- b) Es consciente de que esa necesidad concreta tendrá que satisfacerse muchas más veces en el futuro (continuará apareciendo).
- c) Es consciente de que también tiene otras muchas necesidades que podría no sentir aquí y ahora.

Creo que Aristóteles no se pelearía excesivamente conmigo por llamar «estar diseñado para» a lo que, sospecho, él llama «naturaleza». Supongo que también reconocería tras las expresiones «ser consciente de» distinguiéndola de «sentir» (el ser humano no sólo conoce sino que «conoce que conoce») que mi sistema debe tener un «mecanismo» muy similar a lo que él llama «razón» (dice que el ser humano es un animal dotado de razón<sup>54</sup>). Ese «mecanismo» no existe en un sistema ultraestable, donde las experiencias y el contenido de la memoria es todo lo que el sistema necesita «conocer» (éste es el modelo adecuado para los animales). Si estuviéramos de acuerdo en estos puntos, aceptaría de modo inmediato su concepción de la ética como la ciencia que trata las virtudes morales, siendo esas virtudes unas entidades desarrolladas a través de la práctica, con el propósito de asegurar que un ser humano va a usar su razón de un modo razonable. En cambio, le intentaría convencer de que mi noción de «ética», entendida como la ciencia que trata de esos procesos de aprendizaje que desarrollan en un sistema la habilidad de evitar «el aprendizaje

---

<sup>54</sup> En esta presentación de la frase aristotélica «el hombre es un animal racional», el autor marca una separación de la interpretación tradicional, uniéndose a aquella que realiza Leonardo Polo en *¿Qué es el Hombre?*, Rialp, Madrid 1993 (N. del E.).

negativo» mientras realiza elecciones para satisfacer sus objetivos inmediatos, no es sólo similar a su noción de ética, sino que significa una ayuda efectiva para hacer un poco más operacional el conocimiento abstracto de la ética. El incremento de la operacionalidad se logra, porque mi sistema pone al descubierto los tres distintos procesos internos que tienen lugar simultáneamente, mientras persigue algún estado de equilibrio no del todo bien conocido (nunca ha sido experimentado antes). Esa distinción es de importancia capital de cara a comprender el comportamiento del sistema. Será evidente de modo inmediato, espero, que cualquier intento de captar la estructura de ese comportamiento mediante el uso de la versión «naïf» del análisis medios-fines es casi una broma.

Y esto es así porque, como dije antes, el sistema ha de evaluar una acción desde tres diferentes puntos de vista. Es decir, cualquier acción real (no el concepto abstracto que podríamos llamar «acción» en el contexto de un modelo) es un medio en tres sentidos diferentes pero interrelacionados. La acción se dirige a alcanzar tres fines o propósitos diferentes, pero también interrelacionados. Lo que hace a la acción ser un medio es también distinto en cada uno de esos procesos. La versión «naïf» del análisis medios-fines es sólo lógicamente consistente con la premisa implícita de que el comportamiento que está siendo analizado es el de un sistema estable<sup>55</sup>.

¿Qué significa la triple evaluación de la que estoy hablando? Veamos cómo se interpreta en el caso concreto que acabo de presentar.

Esos tres valores son los siguientes:

1. La satisfacción de la necesidad actual.

---

<sup>55</sup> La «ciencia moderna» y la mayor parte de la práctica social desde el Renacimiento ha sido desarrollada sobre esta premisa implícita. Se podría hacer un hermoso análisis histórico que pusiera de manifiesto lo que le ha sucedido a la civilización occidental utilizando como herramienta lo que le ocurre a un sistema libremente adaptable cuando se le considera estable.

2. La contribución de la acción al desarrollo de aquellas habilidades (hábitos operativos<sup>56</sup>) que ayudarían a la satisfacción futura de esas mismas necesidades cuando vuelvan a aparecer.
3. La contribución de la acción al desarrollo de aquellas «habilidades» (hábitos morales) que ayudarían a enfocar la decisión para satisfacer esa necesidad en el marco de las restantes necesidades del sistema.

Tomemos como ejemplo a una persona que quiere ganar algo de dinero mediante la producción y venta de algunos productos. Podría enfocar el problema (para simplificar la cuestión) siguiendo dos alternativas (acciones). La alternativa A implica intentar «engañar» al cliente dándole lo mínimo imprescindible para asegurar la venta. La alternativa B implica tratar con los clientes intentando darles el mejor servicio de que es capaz con la condición de ganar alguna cantidad de dinero que esté por encima de una mínima rentabilidad imprescindible para la continuidad.

La alternativa A, que, por cierto, será la que más probablemente provocará los mejores resultados en el corto plazo en lo que se refiere a «ganar dinero», cuando se aplique repetidamente provocará algún «aprendizaje» sobre las actividades que serían útiles para «engañar» a los clientes.

La alternativa B, sin embargo, provocará algún «aprendizaje» sobre las actividades que serán útiles para descubrir lo que significa un «auténtico buen servicio a los clientes».

La alternativa A desarrolla poco a poco un tipo de persona que tiende a manipular a otras personas. La alternativa B desarrolla poco a poco un tipo de persona que tiende a mirar y a actuar atendiendo a las necesidades de otras personas.

¿Pensamos seriamente que esos hábitos no influirán en la relación de esas personas con aquéllos (distintos de sus clien-

---

<sup>56</sup> En este punto hábitos y virtudes son intercambiables (N. del E.).

tes) con los que tienen que interactuar (empleados, socios, colegas e incluso sus familiares)? Por supuesto, influirán en el modo de enfocar cualquier clase de relación que esas personas quisieran establecer con otras. Los hábitos incluso influirán en lo que ven, en lo que sienten, en el «modelo de persona» que usen (más o menos conscientemente) para los propósitos de la toma de decisión (recuérdese que un modelo tiene necesariamente que usarse para asignar consecuencias concretas —reacciones— a las acciones concretas<sup>57</sup>). El modelo de persona que la alternativa A construye poco a poco dentro del sistema es mucho más superficial, más incompleto, que el otro. La influencia de ese modelo en el comportamiento futuro del sistema tiene lugar, principalmente, a través de los procesos motivacionales.

## Motivos y motivación

Para tratar el significado de los procesos motivacionales en nuestro sistema, primero tenemos que dar un paso más en el análisis formal.

Dado que las acciones han de ser elegidas sobre la base de que hay tres conjuntos diferentes de consecuencias, podríamos hablar de tres criterios diferentes que se aplican en el momento de seleccionar una acción entre un conjunto dado de acciones que pueden ser realizadas por el decisor. Llamo a esos criterios:

—*Eficacia*: el grado de satisfacción de la necesidad que el sistema quiere saciar (provocado por la ejecución de la acción).

---

<sup>57</sup> Como en cierto modo se veía en el texto de Barnard del capítulo anterior, toda toma de decisión implica necesariamente un concepto determinado —modelo— de hombre (N. del E.).

- Eficiencia*: grado de aprendizaje que la acción provoca en aquellas habilidades imprescindibles para satisfacer esa misma necesidad cuando vuelva a aparecer.
- Consistencia*: grado de aprendizaje de hábitos que asegura que no se llevará a cabo ninguna elección que pueda provocar «aprendizaje negativo» en el sistema.

Normalmente llamamos «motivos» de una acción a las razones por las cuales se elige una acción concreta en lugar de otra. En nuestro sistema hemos identificado tres tipos diferentes de «motivos» para elegir una acción dada: su eficacia, su eficiencia y su consistencia. Así, la *motivación* del sistema para elegir una acción (el impulso que causa la realización de la acción) está provocado por una mezcla de motivos que son distintos, irreductibles e interrelacionados.

La motivación de un sistema es una mezcla de *motivos extrínsecos* (grado de eficacia de la acción), *motivos intrínsecos* (grado de eficiencia de la acción) y *motivos trascendentes* (grado de consistencia de la acción)<sup>58</sup>. No haré referencia en este capítulo a los mecanismos cognitivos que el sistema debe necesariamente tener para ser capaz de llevar a cabo esas evaluaciones. Esto nos llevaría muy lejos dentro del campo de la «antropología» y «psicología» si queremos hacer en estas áreas algo similar a lo que estoy intentando hacer aquí en el campo de la ética. Sin embargo, es interesante señalar que las motivaciones surgen a través de la previsión de las consecuencias de los motivos para el buen estado del sistema, y esa previsión tiene lugar por medio del conocimiento. Ninguna con-

---

<sup>58</sup> Esta concepción es perfectamente acorde con las definiciones presentadas en el capítulo 3, siempre y cuando entendamos la eficacia, la eficiencia y la consistencia como «a priori» de la decisión. Para que sean motivos han de situarse en la decisión, es decir, antes de la acción (Cfr. PÉREZ LÓPEZ: *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*, p. 90). Como ya se indicó en una nota anterior, el autor distingue entre motivos y motivación, siendo esta última el impulso hacia la realización de una acción, impulso que implica la evaluación «a priori» de las alternativas. Por su parte, los motivos son las satisfacciones que pretende el agente al realizar dicha acción (N. del E.).

cepción ingenua del conocimiento como un conjunto de experiencias previas guardadas en la memoria puede dar cuenta perfectamente del complejo proceso que debe tener lugar para explicar la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes. Me parece que lo que Aristóteles llamó «razón» está mucho más en la línea de cómo se presentan esos mecanismos.

### **Ética y autoconsistencia**

Hasta el momento hemos señalado que un decisor con las características de un sistema libremente adaptable debe tener una estructura motivacional «abierta» a la influencia de los tres tipos diferentes de motivos. Si el sistema «sopesa» adecuadamente esas influencias en el momento de elegir una acción, podrá lograr, tarde o temprano, su equilibrio; de otro modo, no.

También hemos visto que uno de esos tipos de motivos (los trascendentes) representan lo que podríamos llamar autoconsistencia del decisor: el logro de aquellas propiedades que facilitan la futura toma de decisiones para satisfacer necesidades futuras, diferentes de la actualmente satisfecha, y que podría sentir más tarde. También hemos descubierto que tenemos toda la razón para creer que el desarrollo de estas propiedades, que aseguran la autoconsistencia del decisor, se parecen bastante al desarrollo de aquellas entidades llamadas virtudes morales en la tradición clásica del pensamiento ético.

Es necesario dar un paso adelante para alcanzar la tesis que quiero presentar, y responder así a nuestra pregunta sobre el comportamiento ético del directivo. Porque, como debe ser evidente ahora, la contestación a la pregunta depende de lo que se pueda entender por «ética» y «directivo». Si consideramos que un directivo es «cualquiera que consigue dinero a corto plazo no importa a qué precio para él y la sociedad», está claro que «hacer negocios» y «ser ético» es una contradic-

ción «in terminis», excepto si se entiende por «ética» «el logro de intereses a corto plazo a cualquier precio». Por supuesto, que no rebatiría tal punto de vista sobre bases de consistencia interna —pues es internamente consistente—; sólo podría intentar hallar diferentes nombres para lo que realmente me interesa a mí y a otras muchas personas (incluyendo directivos), de tal modo que pudiéramos hablar sobre el largo plazo y las consecuencias a largo de las decisiones a corto (podríamos definir nuestro campo de interés como relacionado con la ética del largo plazo —el directivo y el largo plazo—). Respecto al directivo del corto plazo y la ética del corto plazo sólo destacaría que cuanto más internamente consistente, antes se alcanzará su objetivo implícito: la autodestrucción.

Por supuesto, hay muy poca gente que sostenga esta posición «extrema» sobre los «directivos» y la «ética». La mayoría de nosotros convivimos con concepciones que están situadas en algún punto intermedio entre este extremo y el opuesto (el representado por lo que he llamado el «clásico» que se remonta a Aristóteles). ¿Somos conscientes de que dentro del esquema aristotélico la cuestión con la que nos enfrentamos casi carece de sentido? Para Aristóteles, un directivo no-ético es un pobre ser que está usando lo mejor que puede los talentos que tiene para destruirse a sí mismo como persona. Sólo de forma secundaria menciona, a modo de corolario, que ese pobre ser, en su proceso autodestructivo, probablemente causará algún perjuicio a otros seres humanos (consecuencias sociales de un comportamiento no-ético). Pero se apresura a añadir que ese perjuicio no es comparable con el daño real que una persona no-ética se está haciendo a sí misma: ésta se encuentra en un nivel diferente y más profundo de «maldad». La ética implica enseñar al ser humano a eliminar ese mal que podría introducir en sí mismo. La sociología es la ciencia que se ocupa de ayudar a la gente a cooperar unos con otros para obtener transacciones mutuamente beneficiosas, en vez de ir en direcciones opuestas. Y, por supuesto, la economía trata del aspecto de la cooperación humana que tiene que ver con los medios materiales.

Nuestras concepciones modernas tienden a ser sentimentales más que racionales (¡incluso confundimos algunas veces el uso de la lógica formal con el uso de la razón humana!). Las concepciones sentimentales suelen ser internamente inconsistentes. Uno de los campos donde la inconsistencia se muestra más claramente es el denominado con la etiqueta de «ética». Me alegré mucho al leer en el libro *After Virtue* de Alasdair MacIntyre el análisis del fracaso de los proyectos modernos para encontrar una fundamentación de las reglas morales desde la Ilustración hasta nuestros días. Estoy muy de acuerdo con él en el hecho de que nuestras concepciones morales actuales se basan en el emotivismo, y que representan el último estadio en un proceso de deterioro del pensamiento ético como tal.

La mayoría del trabajo realizado en el área de la ética de los negocios cae en el tipo de análisis que llamaría «ascética de los negocios en la sociología de los negocios». Este trabajo se centra en las consecuencias sociales: las consecuencias para otras personas de las decisiones tomadas por los directivos. Estas consecuencias se etiquetan como «buenas» o «malas» de acuerdo con concepciones «sentimentales» o «emotivistas». No sorprende que los conflictos no puedan ser resueltos acudiendo a la razón y que el poder tenga que aparecer en escena. Ningún campo es más apto para convertirse en terreno de batalla que el de los negocios. Se encuentran los individuos más poderosos de nuestro tiempo —los directivos— en un entorno social que concentra cada vez más sus demandas al Estado. Para mediar en el conflicto sólo parece que tengamos «ideologías» en vez de «filosofía»; «control externo» en lugar de «autocontrol»; «poder» en vez de «razón»; «tiranía» en lugar de «politeia» (Nietzsche en lugar de Aristóteles, según el análisis de Alasdair MacIntyre<sup>59</sup>).

Recuperemos el punto central de mi argumento. Sólo puedo justificar este pequeño y superficial excursus en asuntos

---

<sup>59</sup> Cfr., ALASDAIR MACINTYRE, *After Virtue*, ed. Gerald Duckworth, Londres 1981, cap. 9.

tan profundos por la naturaleza del problema que voy a tratar.

Como he señalado antes, hemos descubierto que los motivos de un decisor para resolver un problema concreto implican también, por necesidad lógica, otro par de conjuntos de motivos. La necesidad nos viene de la naturaleza dinámica del decisor (este problema no es el único que tiene, y este mismo problema volverá a aparecer de nuevo en el futuro). Lo que quiero mostrar ahora es que, siempre que aparezcan relaciones personales, los motivos trascendentes —en tanto que definidos en términos de autoconsistencia— no son sino los motivos de otra persona, y el incremento de las virtudes no es sino el crecimiento de las capacidades del decisor para interiorizar como un motivo efectivo para sus acciones los motivos de otras personas. Aquí está «la mano invisible» y no en lo relativo al «propio interés percibido». Éste es un nivel que podemos concebir como el del «propio interés real pero-todavía-no-percibido».

### **La ética y las consecuencias sociales de las acciones**

Hemos de volver al punto en que descubrimos que una relación interpersonal, en el modo en que la representa nuestro esquema, implica que la regla de decisión del agente controlador tenía que estar abierta a la interiorización de la regla de decisión que representa al agente controlado. Después hemos discutido el «modelo» para un decisor, específicamente el modelo que he llamado sistema libremente adaptable. Aunque en los diferentes ejemplos del uso de este modelo hice referencia a las interacciones con «algún entorno», ahora tenemos que ser más explícitos sobre la naturaleza de dicho entorno. Estaremos analizando, entonces, la relación entre un decisor, que es un sistema libremente adaptable, y su «entorno», que es otro decisor y también es un sistema libremente adaptable (por

cierto, éste es el «modelo mínimo» para una organización humana de cualquier tipo).

Para ver las relaciones que contiene el modelo, sin hacer referencia a ninguna interpretación externa del mismo<sup>60</sup>, hemos de considerar las «necesidades» del sistema como una solá «necesidad» satisfecha, en un mayor o menor grado, por «cualquier cosa *externa* al propio sistema». Por supuesto, el sistema tiene otros «deseos» (también se les puede llamar «necesidades») relacionados con los motivos intrínsecos y trascendentes. Lo que es muy importante es la distinción entre las necesidades que son satisfechas por algo externo, su satisfacción depende de lo externo, y los «deseos» o «necesidades internas» cuya satisfacción depende del estado interno del sistema (por ejemplo, las capacidades que tiene). Dados los poderes activos del sistema para provocar cambios por medio de su «control» del comportamiento del «entorno», claramente, un conjunto de preferencias definidas sobre lo externo, necesariamente, implica un conjunto de preferencias bien definidas acerca del estado de esos «poderes activos»<sup>61</sup>. Lo externo al sistema en nuestro modelo formal no es sino la *reacción* del entorno (el agente controlado).

Por tanto, la eficacia de la acción que provoca la reacción es, precisamente, el grado de satisfacción de las necesidades externas alcanzado por el sistema al recibir la reacción.

Ahora bien, ¿cuál es el significado de eficiencia en nuestro modelo? La eficiencia, en sí misma, significa el aprendizaje

---

<sup>60</sup> Este nivel de abstracción corresponde al de la lógica formal: una teoría formal de los mecanismos que componen los procesos mecánicos (es una herramienta para conceptualizar el comportamiento de nuestro sistema equivalente al uso en lógica formal de las sentencias «Si A, entonces B», para conceptualizar el comportamiento de los sistemas estables).

<sup>61</sup> Se podría ver que lo que llamo autoconsistencia del sistema realmente significa que las preferencias usadas por el sistema para evaluar cada uno de los conjuntos de consecuencias de una acción, no son incompatibles con otras. Si lo son, el sistema nunca será capaz de alcanzar el equilibrio: se destruirá su unidad y a sí mismo.

producido por la acción en aquellas capacidades que facilitan el logro futuro de la eficacia. Por supuesto, el sistema podría incluso sacrificar algún grado de eficacia actual en pro de la eficiencia (eficacia futura). Lo que significaría sacrificar motivos extrínsecos en pro de los intrínsecos.

Pero las cosas no son tan fáciles, porque hemos de tener en cuenta:

1. Que la reacción que determina el grado de eficacia la realiza el «otro sistema». De hecho, la acción del sistema no es la causa de la reacción. Es sólo algo que motiva al otro sistema a realizar la reacción.
2. Que el «otro sistema» también aprende. De hecho, la acción del sistema podría verse como la fuente (la causa) de la eficacia de la reacción para el otro sistema.

Así, ¿qué entendemos por desarrollo de capacidades en ambos sistemas? Y digo ambos sistemas porque, dada la clase de sistemas que son, ¿se puede realmente decir quién «controla» a quién? Hay dos respuestas posibles a la pregunta que se refiere a las «capacidades» y al «tema del control».

Una de ellas dice: la perfección de las capacidades implica la posesión de la habilidad para controlar de una manera perfecta al otro sistema, de modo que cualquier tipo de reacción que le pueda ser requerida estuviera asegurada, sin importar cuál sea la motivación del otro sistema (el enfoque del poder).

La otra reza como sigue: la perfección de las capacidades significa la posesión de la habilidad para realizar acciones cada vez más efectivas para el otro sistema, dado que él hace lo mismo respecto a mí por autocontrol (enfoque ético).

La primera respuesta establece implícitamente una noción específica de lo que significa el equilibrio para el agente controlador: a no ser que se convierta en Dios, nunca alcanzará el equilibrio. Y nunca puede transformarse en Dios, porque un Dios sobrevenido es una contradicción «in terminis». Si el «otro sistema» entra en el mismo juego, las dinámicas de la

organización mostrarán las consecuencias de juegos no-cooperativos de suma no-cero en el mejor de los casos.

En un análisis más «pegado a tierra», podríamos decir que la imposibilidad de respuesta podría hacerse evidente por las limitaciones de los sistemas formales como medios para controlar el comportamiento en sistemas complejos. En nuestro caso específico, es evidente que un sistema con altos niveles de motivos intrínsecos y trascendentes en su motivación nunca puede ser controlado por medio de motivos extrínsecos (los únicos que el agente controlador podría aplicar mediante sus acciones).

Así que tenemos que entrar en la segunda respuesta. Seguramente la contestación parece apelar a algunas «condiciones motivacionales imposibles»: la confianza en que «el otro sistema» va a estar comprometido con el primero, al menos tanto como éste está comprometido hacia el otro: ambos tratan de hacer tanto como pueden por el otro.

Esto parece muy «idealista». Bien, tenemos que recordar en primer lugar que estamos trabajando con un modelo en el que la totalidad de la realidad está representada únicamente por dos decisores, propiamente «yo y el entorno». Esta es la forma normal de analizar las propiedades más generales de la acción. Lo que puede dar lugar a confusiones es que este entorno es también humano (lo que suele ser omitido en este nivel de abstracción). El modelo no tiene abiertas alternativas confusas para escapar del análisis riguroso, y aquí reside su utilidad. El modelo muestra que existe un camino hacia el «equilibrio perfecto» y estoy más interesado en la naturaleza de ese camino que en lo que ese «equilibrio perfecto» pudiera significar (dicho sea de paso: significa el logro de la unidad entre dos agentes libres. El nombre antiguo para el vínculo que constituye la unidad es amor).

La naturaleza del camino (se podría llamar «aprendiendo a amar») está relacionada con el contenido de lo que hemos llamado motivos trascendentes. Porque la principal dificultad en el sistema para actuar de acuerdo con lo expresado en la se-

gunda respuesta reside en el aspecto motivacional. Me afecta mucho más lo que me ocurre a mí que lo que le ocurre «al otro» (yo lo siento, y no siento lo que siente él). Por supuesto, nuestros sentimientos traducen, en alguna medida, lo que les ocurre a otras personas en sensaciones personales. Más rigurosamente, no transmiten tanto aquellas sensaciones, sino más bien lo que estos sentimientos significan para ellos.

En nuestro modelo no hay otra alternativa que la interpretación de lo que hemos denominado consistencia de la acción como el grado de aprendizaje en el terreno de aquellos hábitos (virtudes morales) que aseguran que la acción realizada por el sistema contribuirá al crecimiento de la unidad entre el sistema y el «entorno». Pero la unidad se basa en dos puntos:

1. El sistema debe hacer lo mejor de que es capaz para satisfacer las necesidades externas del otro sistema.
2. El otro sistema debe hacer también lo mejor de que es capaz para satisfacer las necesidades externas del sistema.

Las virtudes morales deben contener, por tanto, aquellos hábitos que faciliten la realización de acciones que sean «buenas» para los otros y, precisamente, debido al hecho de que son «buenas» para los otros (y no por las otras consecuencias de la acción: motivos intrínsecos y extrínsecos). Por «buenas» se entiende:

1. La acción satisface las necesidades externas del otro.
2. La acción está pensada para ayudar lo más posible a que se produzca aprendizaje en la eficiencia del otro sistema (ayudarle «a hacer lo mejor que puede hacer»).
3. La acción está pensada para ayudar lo más posible al desarrollo de las virtudes morales del otro.

Por supuesto, la acción es la única causa de satisfacción de las necesidades externas del otro sistema, pero también tiene

influencia en los otros procesos. Las virtudes morales del sistema contemplan la «bondad» completa de la acción y no sólo su eficacia para el otro sistema. Puesto que las virtudes morales se desarrollan por medio de la práctica, está claro por qué los motivos trascendentes han de ser definidos de dos formas diferentes: como aquellos motivos de una acción porque es buena para el otro o, también, como aquellos motivos de una acción porque desarrolla «las virtudes morales» en el agente que la realiza.

La segunda definición apunta hacia los motivos trascendentes como aquellos motivos de un decisor para mejorar su autoconsistencia como decisor (desarrollo de la habilidad de tomar mejores decisiones). Esta definición expresa consecuencias de la acción del decisor.

La primera definición apunta hacia la propiedad de la acción que provoca aquellas consecuencias en las «virtudes morales» del agente: la acción debe ser realizada, porque es buena para el «entorno» (el otro sistema).

### **Ética y sociología**

Tendemos a identificar «acciones» en términos de las características «objetivas» u «observables» de esas acciones (como «vender un producto», «ir al cine», «hacer un regalo», etc.). De esta manera, en la mayoría de los casos una acción se identifica de un modo muy incompleto. La eficiencia y la consistencia de la acción dependen de las propiedades de esa acción, que un observador externo no puede ver directamente en el momento en que la acción es realizada. Por supuesto, las consecuencias que para el decisor tendrán su eficiencia y consistencia se harán observables en las acciones que elegirá después.

La cuestión se puede analizar adecuadamente en nuestro modelo. La eficiencia y consistencia de las acciones del sis-

tema entorno aparecerán en el crecimiento en eficacia de las acciones del sistema agente. Pero, ¿qué sucede si el sistema entorno decide guiarse por el «enfoque de poder» y no se preocupa de la consistencia? Lo más probable es que esta cuestión esté ahí, en lo más hondo de nuestra mente, planteando que lo que he modelizado es una «situación ideal», que tiene poco que ver con las relaciones normales entre los seres humanos, incluso si ambos son lo que he llamado sistemas libremente adaptables.

Naturalmente, podría repetir, de nuevo, que en lo que he llamado «entorno» se incluye «cualquier cosa que existe fuera del sistema-agente». Si acudimos a la teología, podría argumentar en contra de la posibilidad de un «entorno» hostil, puesto que el entorno más relevante para un yo personal es el Ser que constituye el objeto propio de la teología. La contestación podría llevarnos a relacionar la ética con la religión, como ha sucedido frecuentemente en la historia. Por supuesto, esa relación existe y es de importancia primaria individualmente.

Desde mi punto de vista, y creo que santo Tomás de Aquino (el teólogo postaristotélico) estaría de acuerdo conmigo, la relación ha sido frecuentemente malinterpretada, produciendo no pocos problemas en el desarrollo de la ética como ciencia del comportamiento humano en el aspecto natural de las acciones. Lo que quiero decir es que la tarea de la ética muchas veces se ha supuesto que consiste en «justificar» algunas reglas de comportamiento que están intrínsecamente justificadas en la teología, sin prestar mucha atención a deducirlas de las propiedades naturales del ser humano (los mecanismos y el modo de operar). El pobre Aristóteles no tenía otra información sobre esas reglas, aparte de la que podía extraer por medio del uso de su inteligencia, analizando cuidadosamente lo que sus sentidos iban obteniendo de la realidad. De este modo, realizó su mejor labor para contestar las cuestiones importantes sin «estafas». Y tuvo la inteligencia más poderosa para formular tanto las preguntas como las respuestas. Una intelligen-

cia que estuvo trabajando, como ninguna otra mente humana, circunscrita a un conjunto de experiencias culturales, pero que en sí misma fue probablemente la más poderosa que ningún filósofo ha tenido. Digo esto porque sé que muchas de las cosas que estoy diciendo se enfrentan con lo que muchos filósofos distinguidos han señalado años más tarde, filósofos que son considerados como los configuradores de las concepciones actuales de la ciencia, la ética, etc. Me atrevo a decir estas cosas, porque creo que camino por la vía abierta por Aristóteles y esa vereda es la única que puede conducir a algún sitio. Las «señales» en ese camino indican que el conocimiento, si va a significar un progreso real, debe crecer en certeza (veracidad de las relaciones del tipo «Si A, entonces B»), operacionalidad (posibilidad de producir esos estados de realidad que suponen los A del enunciado) y utilidad (qué relevancia tiene el problema humano que se puede resolver al provocar esos estados de realidad que suponen los B). Es fácil desarrollar un creciente corpus de conocimiento cuando el crecimiento se mide bien por la operacionalidad y la certeza (el arquetipo son las llamadas «ciencias descriptivas») o bien por la utilidad y la certeza (el arquetipo en este caso son las llamadas «ciencias normativas»). El primero se irá haciendo cada vez más útil de cara a ayudar en la solución de importantes problemas humanos. El último se irá haciendo cada vez más no-operacional en las prescripciones que propone para la resolución de los importantes problemas humanos con los que esas ciencias se supone que tratan. El «logos» aristotélico constituye, desde mi punto de vista, la primera síntesis de un «conocimiento» que intenta alcanzar una de ellas para ir un poco más allá en las otras dos.

Ahora bien, trasladar las verdades teológicas al campo de la ética tiene consecuencias muy desafortunadas. Esas consecuencias nunca serán desafortunadas desde la perspectiva de la certeza y la utilidad (dado que son verdades). El problema, sin embargo, se da desde el punto de vista de la operacionalidad: esas verdades —y las otras extraídas deductivamente de

ellas— no son teoremas éticos obtenidos mediante los procesos de razonamiento intrínsecos a una ciencia ética (del tipo aristotélico). Se parecen más a esas verdades éticas encarnadas en las tragedias griegas, con los dioses yendo y viniendo para resolver los conflictos entre los criterios éticos. No estoy hablando ahora de los procesos por los que podríamos haber llegado a una verdad en beneficio de la propia seguridad sobre si es una verdad o no (en pro de la certeza). Me ocupo ahora de la operacionalidad del enunciado que afirma dicha verdad. Porque la operacionalidad depende principalmente del conocimiento de las razones intrínsecas por las que un enunciado es una verdad. Para ver lo que hay detrás de esta horrible expresión, piénsese en cualquiera de nuestras experiencias cotidianas, como conducir un coche. Manejamos muchas cosas (siguiendo las instrucciones del fabricante del vehículo) y el coche se comporta estupendamente de acuerdo con nuestros deseos. Excepto en el caso de que se sea un apasionado de los mecanismos de un coche, no se sabrá probablemente «por qué» el automóvil se comporta de ese modo (un «por qué» referido a lo que he llamado «razones intrínsecas»). Dada tal «ignorancia», lo posible es que, incluso una pequeña pizca de suciedad en el carburador del vehículo requiera la intervención de algún «dios griego» —en la persona de un experto en la reparación de coches— o de lo contrario, el juego de la conducción se acabará.

Pero una ciencia ética que no hace explícitas las razones intrínsecas que hay tras las verdades éticas, ha renunciado al poder de la razón humana para aplicar esas verdades. La fuerza para aplicarlas tiene que venir desde fuera del individuo en sí mismo: alguien tiene que imponer las reglas éticas (o Dios mismo —que puede hacerlo pero no quiere— o el Estado —que quiere hacerlo pero, por el momento, no ha podido—). Porque las reglas tienen que ser aplicadas. Nuestra situación no es la de un sistema interactuando con un sistema entorno. Nuestra situación es la de un sistema interactuando con otros muchos sistemas como él, que a su vez realizan

juegos que, a veces, pueden resultar muy peligrosos para los otros sistemas, y así sucesivamente. Esas interacciones son el terreno de la sociología. Una ciencia ética que atiende a las razones intrínsecas tras las verdades éticas tiene mucho que decir a la sociología. Y tiene mucho que decir a la sociología para ayudar a esta ciencia a descubrir las razones intrínsecas que hay tras las verdades sociológicas. Por ejemplo, un análisis sociológico que tenga en cuenta las enseñanzas éticas sobre el desarrollo de las virtudes morales, tiene mucho que descubrir sobre la «salud» de una estructura social concreta en términos tanto del entorno externo con el que esa sociedad tiene que tratar, como de su entorno interno (uno de cuyos principales parámetros es el nivel de virtudes morales de los individuos que son miembros de esa estructura social). Si las enseñanzas de la ética no se basan en la ciencia ética (las razones intrínsecas del desarrollo de las virtudes: cómo y por qué se dan), se reducirán a sermones éticos. Para la sociología significaría tener que asumir o bien que la predicación va a ser efectiva en la producción de esas condiciones individuales necesarias para alcanzar el equilibrio social, o bien asumir, en cambio, alguna fuerza sociológica interna que podría procurar el logro de esas condiciones individuales que se podrían requerir para el funcionamiento del sistema social.

He proclamado que la «mano invisible» existe de hecho. He intentado mostrarlo en el caso de un sistema y su entorno, ambos del tipo libremente adaptable. Pero el modelo muestra que la actuación de la «mano invisible» es del siguiente modo:

1. Si el sistema está motivado a realizar acciones que son buenas para el entorno (definidas en términos de eficacia, eficiencia y consistencia) precisamente porque son buenas para el entorno, las virtudes morales del entorno crecerán. El crecimiento de las virtudes morales significará que la elección futura de esas acciones buenas será

más fácil para el sistema: la motivación hacia acciones que son buenas para el entorno crecerá.

2. Si el sistema entorno hace lo mismo, la eficacia de la acción del sistema agente también crecerá.
3. En el largo plazo se alcanzará la «unidad perfecta»: cada sistema hace lo mejor de que es capaz por el otro, y cada uno de ellos tiene la mayor motivación para hacerlo.

Por supuesto, el modelo en sí mismo es un sistema cerrado: no queda nada fuera de ambos sistemas. Bajo esa condición, los sistemas dependen del otro para la eficacia de sus propias acciones (no existe otra fuente de eficacia). Es fácil ver que la relación, tomada como un juego cooperativo, tiene un equilibrio, y que la regla que produce el equilibrio es la que hemos deducido lógicamente. El proceso deductivo (jugando con el modelo) otorga un significado muy específico a esos constructos que hemos llamado virtudes morales y a por qué y cómo llegan a ser.

El modelo es muy reducido si pensamos en las interacciones normales entre los seres humanos. Pero, antes de ocuparnos de estas interacciones, debemos ser conscientes de que podemos aprender más cosas de nuestro modelo.

La primera es que la motivación del sistema para alcanzar los «resultados externos» (la eficacia de su acción) nunca puede explicar la elección de una acción diferente de la que siente como la más eficaz. Incluso en este modelo reducido, es fácil ver que la eficacia a largo plazo de la acción del sistema depende de las variables que no están presentes entre aquellas que determinan la eficacia presente de las acciones (¡alguna de las variables incluso no están presentes ahora! han de ser aprendidas por el otro sistema). Se podría continuar este análisis, pero para nuestros propósitos actuales es suficiente señalar que el modelo da sentido y explica por qué la «razón» le puede decir a un decisor que una acción es mejor que otra mientras que al mismo tiempo se inclina (es atraído o moti-

vado espontáneamente) hacia esta última. Sin llevar mi análisis más allá<sup>62</sup> podemos ver el sentido de las virtudes como esos hábitos que facilitan las elecciones consistentes con aquello que el decisor conoce por medio de la «razón», en vez de con lo que podría sentir sobre las acciones en sí mismas.

La segunda y con diferencia más importante es que lo que causa el desarrollo de las virtudes morales no depende de lo que podría suceder en el otro sistema. Las elecciones llevadas a cabo por el sistema entorno afectan no sólo a la eficacia presente de las acciones del sistema, afectan también a la eficacia futura de esas acciones (dependiendo de lo que sucede respecto a la eficiencia en el entorno). Por otra parte, las acciones del sistema son la causa de la eficacia de las acciones del entorno, pero la causa del desarrollo de las virtudes morales depende sólo de la razón que motivó al sistema para seleccionar las acciones. En la medida en que el sistema está eligiendo una acción porque, en lo que su conocimiento le indica, es buena para el otro sistema, sus virtudes morales crecerán. Incluso si estaba equivocado, e incluso si el otro sistema no existe. ¿Parece una locura?

De hecho, representa un problema para la sociología, porque el comportamiento ético podría significar en algunos casos un prejuicio debido a la ignorancia (carencia de virtudes operativas) del decisor. Pero para la ética no hay ningún problema, porque se ocupa de cuestiones más profundas. Considérese, por ejemplo, dos personas A y B. A está razonablemente convencido —digo razonablemente porque la principal virtud es la prudencia— de que un niño pequeño se está ahogando en un río cercano, y con riesgo de su propia vida trata

---

<sup>62</sup> Ese análisis mostraría que el decisor podría desarrollar dos tipos diferentes de virtudes —de hábitos—: las que Aristóteles identifica como virtudes operativas (que tiene que ver con la eficiencia) y las virtudes morales en sí (que tienen que ver con la consistencia). [Aristóteles no habla propiamente de virtudes operativas, pero sí de técnicas que en cierto modo asemeja a las virtudes. Cfr. *Ética a Nicómaco*, VI, 5, 1140b 22-30 (N. del E.).]

de rescatarle, dándose luego cuenta de que lo que parecía un niño es sólo un mueble viejo. B ve a un niño pequeño en la misma situación. Se percata de que es el hijo de una persona muy rica que ofrece una sustanciosa cantidad de dinero a cualquiera que pudiera rescatar al chico. Así, decide correr el riesgo y tiene éxito. Está claro que desde un punto de vista ético A ha tenido mucho éxito (alguna de sus virtudes morales ha crecido), frente a la escasa utilidad de su acción. B ha tenido éxito desde el punto de vista social y económico. Es difícil afirmar si su acción ha implicado algún crecimiento en sus virtudes morales.

Así, la motivación para realizar acciones que son buenas para otras personas<sup>63</sup> puede existir, en una persona, no importando cómo reaccionen a cambio esas otras personas. Por supuesto, si reaccionan bien, la primera persona puede obtener alguna satisfacción de los motivos externos. Pero, incluso en este caso (si la otra persona tiene poco poder), lo que podría darle a cambio de sus esfuerzos por hacer lo mejor, podría ser de valor externo mínimo. Parece, entonces, que, como se ha repetido muchas veces clásicamente, la recompensa por realizar acciones que son beneficiosas para otras personas (cuando ese beneficio es el impulso motivacional para la realización) es el desarrollo de las virtudes morales. Cualquier otra recompensa es contingente a muchas otras cosas, y así podría ser mejor incluso no pensar demasiado en ello. Supongo que algo del carácter «heroico» de una vida virtuosa viene de esta con-

---

<sup>63</sup> Debe mantenerse constantemente en la cabeza lo que significa «bueno para otras personas». No sólo significa que esa acción le guste (la desee) la otra persona. Es bastante más importante la ayuda que esa acción pueda significar para el desarrollo de las virtudes morales de la otra persona —cuánto podría contribuir la acción a que la otra persona elija acciones consistentes—. Lo mismo se aplica en un menor grado a la eficiencia de su elección. En ambos casos hablamos de ayudar, porque ninguna acción desde fuera puede ser causa directa del desarrollo de las virtudes. La causalidad está directamente relacionada con los motivos internos para la elección de acciones.

cepción parcialmente verdadera de las virtudes morales (también se explica por qué solemos estar tan ansiosos en asegurarnos de que una vida virtuosa estará altamente recompensada «después»).

El hecho es que las virtudes morales tienen la más alta recompensa concebible también en esta vida (y digo las virtudes morales y no sólo el seguimiento de las reglas externas del comportamiento ético). Las virtudes morales son la base de la mejor recompensa de las relaciones humanas que Aristóteles llamó amistad verdadera basada en el amor mutuo. Aristóteles distinguió tres clases de amistad: amistad basada en las ventajas mutuas (uniones de interés), amistad basada en el placer mutuo (unión de afectos) y la única amistad verdadera basada en el amor mutuo (buscando lo que es bueno para el otro en tanto que es bueno para el otro)<sup>64</sup>.

La unión de amor se basa en las virtudes morales. Esas virtudes se necesitan para interactuar como «verdaderos amigos». Pero, ¿cuáles son las consecuencias de esas interacciones? Para responder a esa pregunta tenemos que adentrarnos en el reino de los sentimientos. Hemos de diferenciar entre amor racional y amor afectivo. El amor racional es lo que se necesita para comenzar relaciones de verdadera amistad. Actuar con amor racional requiere la posesión de aquellas cualidades que son las virtudes morales. Si el «amigo» responde de la misma manera (no importa lo pequeño que sea lo que nos puede dar a cambio en el terreno de los motivos externos), la unión de amor racional se hace cada vez más una unión de amor afectivo. Esas relaciones entre seres humanos que llamamos sentimientos de lealtad, de identificación, de confianza, etc. como tales sentimientos (como algo que es sentido por la persona hacia otra persona) no son sino manifestaciones de amor afectivo. El amor afectivo es lo que satisface la más profunda de todas las necesidades humanas: la afectiva. El amor

---

<sup>64</sup> Cfr. *Ética a Nicómaco*, libro VIII.

afectivo es el bien primario y más general de las relaciones sociales. La ética trata del desarrollo de esas cualidades (las virtudes morales) que los miembros de un cuerpo social deben poseer para desarrollar las uniones de amor afectivo entre ellos. Debido a esta razón, también podríamos decir que el desarrollo de las virtudes morales no es sino el desarrollo en una persona de su capacidad para poseer amor afectivo. Dado que una persona tiene esa capacidad en algún grado, sus interacciones con personas que también poseen esa capacidad causará el desarrollo del amor afectivo entre ellas. El grado de amor afectivo mutuo determinará el nivel de satisfacción de sus necesidades afectivas respectivas<sup>65</sup>.

### **La sociología en sí misma**

Hasta el momento hemos visto algunos aspectos importantes de la relación entre la ética y la sociología. Ahora hemos de añadir algunas observaciones sobre las relaciones sociales en sí mismas.

He dicho antes que el amor afectivo, que tiene lugar en la amistad verdadera, constituye el bien primario y más general de las relaciones sociales. La ética da buenas razones a una persona para motivarle a actuar de cara al logro de dicho bien (incluso si las otras personas que interaccionan con él no están en el mismo juego). Cualquier organización social es perfecta en el nivel constitucional o institucional si la relación entre sus miembros es la de amistad verdadera. Llamaremos unidad (grado de unidad) a esa dimensión de la organización. Así, una organización tendrá un grado más alto o bajo de unidad depen-

---

<sup>65</sup> Las emociones son los sentimientos concretos relacionados con la satisfacción; la profundidad de las emociones depende de los sentimientos que constituyen lo que hemos llamado «capacidad de poseer amor afectivo».

diendo de en qué medida la relación entre sus miembros es de amistad verdadera. La unidad de la organización se refleja en el grado de lealtad, confianza, identificación, etc. entre sus miembros (algunos teóricos de la organización se refieren a esas relaciones como «relaciones de clan»<sup>66</sup>).

Pero cualquier organización humana existe con algún propósito específico, aparte de ayudar al desarrollo de las relaciones de amistad verdadera entre sus miembros. Es más, el logro de esa misión específica no puede esperar hasta que esas relaciones se encuentren en un «estado perfecto» ni nada semejante. Las organizaciones tienen que tratar con los seres humanos tal como son y no como deberían ser pero todavía no lo son. Tiene que alcanzar su misión con los «materiales» que tienen a mano.

Al mismo tiempo la sociología tiene que ser consistente con el hecho de que esos «materiales» estarán «aprendiendo» mientras actúan de cara a unos propósitos sociales. Cualquier estructura social que motive el «aprendizaje negativo» (el crecimiento de los vicios, en vez de las virtudes) es por ello «inconsistente»: tiende a destruir esas cualidades de los hombres que son necesarias para alcanzar mejor los propósitos sociales. La ética por sí misma es incapaz de asegurar el logro de los propósitos sociales (la sociología no está subordinada a la ética —no es una parte, no puede ser absorbida—). Ningún propósito social puede ser nunca alcanzado a largo plazo allí donde las prescripciones sociológicas tienden a provocar un comportamiento no ético (la sociología se subalterna a la ética).

Hemos visto que el bien más general de cualquier organización social es el fomento de la amistad verdadera. El mantenimiento de las condiciones que podrían facilitar ese bien se asegura mediante la subordinación a las restricciones éticas de

---

<sup>66</sup> Vid., p. e., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Massachusetts 1981, de WILLIAM OUCHI.

los comportamientos concretos motivados por el logro de la misión específica de la organización.

Ahora hemos de tratar de esa «misión específica» de la organización social. En términos generales, volviendo a nuestro modelo, podríamos decir que quedan otros dos «bienes», además de la amistad verdadera o el amor afectivo entre los sistemas. Esos «bienes» tienen que ver con:

1. El crecimiento en el aprendizaje sobre «cómo satisfacer mejor las necesidades externas» (crecimiento en virtudes operativas), que es provocado por la eficiencia de las acciones.
2. El crecimiento de la satisfacción externa producido por el crecimiento en la eficacia de las acciones.

Un paso adelante en nuestro modelo podría revelar mejor cuál es el significado de esos dos bienes. Como he dicho antes, este modelo representa el «modelo mínimo» para una organización. Hasta tal punto es «mínimo» que incluso no incluye lo que hemos identificado arriba como «entorno externo». Es muy fácil, no obstante, generalizar el modelo para analizar las relaciones de la «organización» con dicho entorno externo. Para hacerlo basta pensar en sendos sistemas libremente adaptables interactuando entre sí en algún «medio» que es externo a ambos. Este medio podría representar la naturaleza del mundo físico (las leyes de la naturaleza física) y podríamos pensar en él como un sistema estable (como se suele enfocar por las ciencias naturales)<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Suponerlo como un sistema estable es muy útil a este nivel de generalización, porque ayuda a aclarar la naturaleza de la economía frente a la de la sociología (en este modelo no puede existir ninguna relación entre los miembros de una organización y el entorno externo). No es el caso de ninguna organización concreta, como una empresa, donde el entorno externo es también un sistema libremente adaptable. El esquema formal que se puede utilizar como primera aproximación a la teoría de la organización consiste en dos sistemas libremente adaptables que coordinan sus acciones para obtener algún objetivo en su «interacción organizacional»

Las acciones de la organización provocan un estado concreto de la relación entre la organización y su entorno (función externa de la organización), para satisfacer mejor las necesidades externas de miembros de la organización (misión interna). (La distinción realizada por Chester I. Barnard en *The Functions of the Executive* entre «eficacia» y «eficiencia» en la acción de la organización está estrechamente relacionada con la que ahora presento.)

Hay bastante confusión en la literatura sobre organizaciones humanas debido a la omisión de esta importante distinción. Por ejemplo, cuando decimos que el objetivo de las empresas de negocios es «obtener beneficios», estamos hablando sobre una propiedad particular de la «función externa de la organización»<sup>68</sup>.

Cuando decimos que el objetivo de una empresa es la satisfacción, dando un buen «servicio», de las necesidades de aquellos que participan en el proceso de la organización (sean trabajadores, clientes, propietarios del capital, directivos, etc.), estamos hablando de una propiedad concreta de la acción de la organización desde el punto de vista de la «misión interna».

Las organizaciones sociales pueden distinguirse entre sí dependiendo del tipo concreto de necesidades externas que buscan satisfacer en sus miembros, es decir, dependiendo de su «misión interna». Las organizaciones que tienen misiones internas idénticas, para miembros diferentes, por supuesto, constituyen un «género de organización» (un «tipo» o «clase» de organización).

---

con un entorno externo, que es también un sistema libremente adaptable (he desarrollado una versión divulgativa de esta teoría en «Las motivaciones humanas», «El funcionamiento de las organizaciones I», «II: necesidad de un nuevo paradigma» y «Liderazgo y dirección» en la *Enciclopedia de la Empresa*, ed. Orbis, 1985/86).

<sup>68</sup> Una propiedad que es tan importante que, cuando no está presente en la actividad de una organización, significa que esa actividad no puede ser desarrollada por esa organización que llamamos «empresa». Por supuesto, podría ser realizada por cualquier otro tipo de organización si lo necesitasen sus miembros.

Dentro de un género de organización dado, las organizaciones están después definidas por su «labor externa como organización» (suelo llamar «objeto» a lo que la organización está intentando alcanzar en la función externa y «estrategia» al modo en que opera en un conjunto dado de condiciones del entorno).

Las organizaciones tienen un «bien especial» dependiendo de su «género». Ese bien es el mismo para todas las organizaciones dentro de un género determinado. Éste es el tipo de bien que se alcanza por medio del crecimiento en los miembros de la organización de esas virtudes operativas que se requieren para satisfacer mejor las necesidades concretas que determinan la «misión interna» de la organización. Asegurar ese bien es lo mismo que asegurar lo que hemos llamado la eficiencia de las acciones individuales (esas acciones que los individuos realizan de acuerdo con los requisitos de la organización). En mi opinión, el análisis de las interacciones humanas, desde el punto de vista del desarrollo de las virtudes humanas en las personas que interactúan, constituye el campo de la sociología. Formularlo de este modo puede sonar un poco extraño, pero se podría plantear de un modo más familiar. Lo que acabo de decir se podría traducir más o menos del siguiente modo: «El análisis de esos procesos por los que el poder social e individual crece» (porque ambos pueden crecer al mismo tiempo: las relaciones sociales no son un juego de suma cero en términos de poder si, y sólo si, el bien sociológico —poder— se busca dentro de la «restricciones éticas»).

Por último, ahora tenemos que tratar brevemente de la economía.

### **Ética, sociología y economía**

En nuestro modelo, ahora provisto de un entorno externo, hemos dado un significado a la expresión «función externa de

la organización». Podríamos concebir la acción de la organización como una acción orientada a dicho entorno para provocar alguna reacción de éste que satisfaga las necesidades externas de los miembros de la organización.

Siendo nuestro entorno un sistema estable, no nos tenemos que preocupar de otra cosa excepto de lo que hemos llamado eficacia de la acción de la organización<sup>69</sup>, en tanto que la acción está sólo definida por su impacto en el entorno y como causa de la reacción de éste (la otra causa es la regla de decisión del entorno o «estructura», y ésta no cambia en los sistemas estables). Por supuesto, la definición operacional de esa acción, como un conjunto de acciones realizadas por los miembros de la organización (el modo concreto en que la estrategia —cosas a realizar sobre el entorno— se pone en práctica —lo que se requiere que hagan todos y lo que van a obtener de él—) tiene múltiples consecuencias a nivel de eficacia, eficiencia y consistencia individual, y por eso tiene consecuencias en el estado interno de la organización. Hemos estado analizando alguna de esas consecuencias en los párrafos anteriores.

Dado un estado de conocimiento técnico que determina la reacción concreta que la organización es capaz de producir, la eficacia de la acción de la organización se mide por cuánto parece satisfacer el proceso de acción-reacción la misión externa de la organización (satisfacción de las necesidades externas de sus miembros).

Hemos mencionado antes que un tercer bien que ha de obtener la organización es la ayuda a satisfacer las necesidades externas de sus miembros. El análisis de ese proceso que determina el logro de ese bien es lo que, en mi opinión, consti-

---

<sup>69</sup> Por supuesto, las organizaciones como decisores son sólo sistemas libremente adaptables. Podemos aplicarles las mismas categorías que aplicamos a los seres humanos, porque el modelo para una organización es isomórfico al modelo para un hombre, como bien señaló Platón en *La República*.

tuye el objeto de la economía. A la economía de la organización le concierne el problema de maximizar la eficacia de las acciones de la organización. Por supuesto, la economía real tendría que medir tanto las acciones como las reacciones por sus consecuencias para la satisfacción de las necesidades externas de los miembros de la organización. Esta tarea parecería imposible, y muy probablemente lo sea, si pensamos en una «medida perfecta».

Una aproximación útil, sin embargo, se puede desarrollar sobre las siguientes premisas:

1. Sobre la base del conocimiento técnico, se pueden desarrollar algunas reglas formales para coordinar un conjunto de «acciones abstractas» que traducen los requisitos de la «función externa de la organización» a requisitos de las acciones individuales de los miembros de la organización (sistema de operación).
2. Al menos una parte de lo que constituye la reacción del entorno, y es buscado por los miembros de la organización para satisfacer sus necesidades externas, puede ser controlado por la organización con el propósito de su distribución entre sus miembros (incentivos).

Bajo estas premisas, la organización puede establecer un sistema distributivo para la asignación de incentivos a cada miembro. El sistema de control es el sistema que relaciona las funciones especificadas por el sistema de operación con la cantidad de incentivos asignados a la tarea realizada. El sistema de operación, el sistema distributivo y el sistema de control constituyen lo que se suele llamar organización formal (conjunto de reglas explícitas que guían el comportamiento de la organización).

Sobre esta base, podríamos decir que la eficacia de la acción de la organización (sería también la «eficacia de la organización») no es sino la diferencia entre el montante de «incentivos» obtenidos por la acción y la cantidad de «incentivos» que se requieren para motivar a los miembros de la organización

para comportarse de acuerdo con lo que prescribe el sistema de operaciones.

Una organización formal no es sino una parte de la organización real. Una organización real consiste en todas las interacciones entre sus miembros. La organización formal sólo coordina algunos aspectos de esas acciones. La expresión organización informal se usa para señalar las interacciones que no se especifican en las reglas formales de la organización. La eficacia real de la acción de la organización se define por el grado de satisfacción de necesidades externas de los miembros de la organización. En la práctica, gran parte de esa satisfacción puede ser causada por las interacciones que tienen lugar dentro de la organización informal, sin relación de ningún tipo con los incentivos asignados por el sistema distributivo (vía sistema de control o como una asignación directa no relacionada con la tarea desempeñada).

Así, la satisfacción de las necesidades externas de los miembros de la organización se puede alcanzar de tres modos diferentes:

- Primero: Incentivos recibidos como «recompensa» por la tarea desempeñada (el sistema de control especifica esos incentivos).
- Segundo: Incentivos recibidos a través del sistema de distribución, por encima o por debajo de aquéllos asignados por el sistema de control.
- Tercero: Cualquier medio de satisfacción de las necesidades externas, aparte de los incentivos, obtenido de las interacciones incluidas en la organización informal.

El tercer modo está causado por el comportamiento espontáneo de los miembros de la organización. Éste no puede ser controlado por la organización formal porque ésta, en sí misma, se limita a la producción y distribución de incentivos (el comportamiento ético de los miembros de la organización es la principal variable que influye en lo que va a suceder en este plano).

Lo que sucede aquí, sin embargo, significa una contribución o la ausencia de ésta para el logro de la misión interna de una organización. El segundo modo es la expresión del uso del poder social para asegurar el logro de la misión interna a través de procesos extraeconómicos. El primero representa el grado en que se alcanza la misión interna por medio de procesos económicos.

Fácilmente podemos ver el significado de estas sentencias en nuestro modelo. A este nivel de abstracción hemos eliminado la organización informal (todo lo que viene del entorno son incentivos, y el logro de éstos se puede asegurar mediante el sistema de operaciones que especifica perfectamente la acción de la organización que ha de realizarse para obtenerlos). La organización formal y la real son lo mismo, en la medida en que ambas incluyan todo lo que implican las palabras «interacciones entre los decisores y el entorno» (no hay que olvidar que hemos supuesto que sólo interactúan con el entorno y no entre ellos). Creo que ningún economista podría quejarse de la complejidad de este mundo, como un mundo que se ha de controlar por los procesos económicos.

Como dije antes, creo que el objeto de la economía es el análisis de las acciones humanas orientadas al logro de mejores modos de satisfacer las necesidades de los seres humanos. El tipo de mundo descrito en nuestro modelo es un mundo que puede ser perfectamente reglamentado por los procesos económicos a este nivel (satisfacción de necesidades externas), porque cualquier cosa que pudiera satisfacer esas necesidades ha sido reducida a incentivos, incentivos que pueden ser «producidos» por la aplicación de un sistema de operaciones harto conocido (no existen problemas de conocimiento técnico).

Lo que quiero mostrar es que, incluso en un mundo tan simple, la economía se ha de subordinar a la sociología y a la ética. A no ser que los procesos económicos tengan lugar dentro de las restricciones sociológicas y éticas, esos proce-

sos serán autodestructivos: destruirán la organización en sí misma<sup>70</sup>.

Para ver que esto efectivamente es así, tenemos que darnos cuenta de los siguientes puntos:

1. En nuestro modelo, el «poder social» se representa por la cantidad de incentivos producidos menos el montante de incentivos requerido para motivar el desempeño de esas labores especificadas por el sistema de operaciones (no hay otra fuente de poder dentro del modelo). Así, el propósito de los procesos económicos, es decir, la maximización de la eficacia de la acción de la organización, no es sino un medio para incrementar el «poder social».
2. Los procesos económicos aseguran la producción de incentivos por medio de la aplicación de una parte de esos incentivos a través del sistema de control para motivar el desempeño de esas tareas requeridas a los miembros de la organización. Si los incentivos producidos son menores que los requeridos por el sistema de control, los procesos económicos necesitan alguna fuerza externa (no económica) para continuar funcionando. En nuestro modelo, la organización simplemente desaparecería.
3. Si todos los incentivos producidos se necesitan para motivar el desempeño (si tienen que ser completamente «consumidos» por el sistema de control), el sistema distributivo se reduce, por ello, al sistema de control. No queda nada para el «poder social». Ahora bien, el poder social implica el logro de la misión interna de la organización. Si la «misión interna» (la satisfacción de las necesidades externas de los miembros de la organización)

---

<sup>70</sup> De hecho, el tipo de mundo que la ciencia económica ha contemplado en su paradigma básico es incluso más simple que el descrito por nuestro modelo: es un mundo poblado de sistemas estables (o, en algunos desarrollos, ultraestables).

está suficientemente asegurada por los incentivos recibidos por los miembros a cambio de su desempeño, no surgirá ningún problema por el momento<sup>71</sup>. Lo que sucederá después depende de los procesos de aprendizaje que tengan lugar en los miembros de la organización.

Si esos incentivos no aseguran suficientemente la obtención de la misión interna de la organización, tendríamos un equilibrio económico con inquietud social. Se podrían identificar aquí procesos que procuran el cambio del sistema económico (dado que en nuestro modelo no hay ninguna alternativa para los miembros de cara a encontrar otra organización). En un mundo más real, donde están disponibles algunas otras formas de «poder social» aparte de los incentivos, se puede fácilmente predecir el enfrentamiento entre el poder económico (el poder de asignar incentivos) y las otras formas de poder social.

4. Si los incentivos producidos exceden los requeridos por el sistema de control, el «poder social» tiene la posibilidad de asignar incentivos vía sistema distributivo para avanzar en el logro de la misión interna.
5. Si la organización trata de avanzar en el logro de su misión interna a través de un sistema distributivo que requiere los incentivos que el sistema de control necesita, la producción de incentivos desaparecerá.

Hemos visto la función que desempeñan los incentivos requeridos por el sistema de control en el equilibrio social. Cuanto menor sea el nivel de incentivos requerido, mayor será la eficacia de la acción de la organización y también mayor la posibilidad de adaptar el sistema distributivo a la obtención de la misión interna de la organización.

---

<sup>71</sup> Tendríamos entonces una organización social que podría alcanzar su misión interna, simplemente, por medio del funcionamiento del mercado.

Pero los incentivos requeridos por el sistema de control son aquéllos necesarios para motivar a los miembros de la organización para desempeñar sus tareas. Esos incentivos son motivos extrínsecos para la acción de los decisores. Cuanto mayor sea el nivel de motivación hacia la acción por motivos extrínsecos y trascendentes, menor será el nivel de incentivos requeridos.

La economía estática se ocupa sólo de la producción de una cantidad de incentivos que al menos pueda asegurar los necesarios para el sistema de control. La economía social estática puede ocuparse de los procesos distributivos que también prestan atención a la misión interna de la organización social. En ambos casos, sin embargo, la noción de equilibrio está omitiendo la relación causal más importante para explicar el estado de equilibrio: los motivos internos (tanto intrínsecos como trascendentes) de los actores económicos. Pero esos motivos existen, y el comportamiento de la motivación de los actores económicos dependerá en gran medida de ellos. ¿Cuál es la utilidad de la maximización de la eficacia de la acción de la organización bajo ciertas «condiciones estáticas», cuando esa misma acción está produciendo cambios en dichas condiciones? Porque las acciones de los actores económicos (sistemas libremente adaptables que operan, y cuyas operaciones, entre otras muchas propiedades, tienen la de ser también acciones económicas) podrían ser eficientes o ineficientes, consistentes o inconsistentes. La eficiencia y la consistencia de esas acciones incrementará la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes. Podríamos ver, por ello, que, cuando una organización es una «unidad perfecta», el sistema de control no necesita ningún incentivo. De hecho, el sistema de control consistiría sólo en un sistema de información acerca de lo que se requiere de cada miembro de la organización para asegurar la satisfacción de las necesidades externas de los otros miembros.

Así, la «economía dinámica» muestra que la maximización de la eficacia de la acción de la organización es el propósito

económico «correcto», es el bien particular de los procesos económicos. También indica que esa maximización descansa aquí, en el largo plazo, y que tiene que ser alcanzada al tiempo que se alcanza el bien primario de cualquier organización humana (el desarrollo de la unión de amistad verdadera) y el bien especial del género concreto de organización que sustenta el proceso económico determinado.

### **Ética y negocios**

Podríamos resumir, a un nivel más alto de abstracción, lo que mi análisis ha mostrado: una organización que opera en un entorno para la producción de algunos incentivos para distribuirlos entre sus miembros, teniendo que limitarse a la asignación de esos incentivos como la única fuente de poder para motivar los procesos de producción, tiene las siguientes propiedades:

- a) Debe buscar la maximización de la diferencia entre la cantidad de incentivos producidos y los requeridos para motivar la producción. Esa diferencia es la variable determinante de la supervivencia de la organización.
- b) El comportamiento de la motivación para producir depende de algunas características de las acciones aparte de las requeridas por la producción de incentivos. Tales características (eficiencia y consistencia de las acciones) representan el proceso de aprendizaje de los miembros de la organización hacia su desarrollo psicológico (desarrollo de habilidades o virtudes operativas) y su desarrollo ético (virtudes morales).
- c) Dado el dinamismo descrito en *b*), la maximización a largo plazo de los excesos de incentivos debe alcanzarse mediante acciones que no sean ineficientes ni inconsistentes. Las acciones eficientes y consistentes pro-

vocan las condiciones de motivación que aseguran la maximización a largo plazo.

Estas características se siguen de las propiedades dinámicas de los decisores que constituyen la organización. El modelo utilizado para deducirlas era muy simplificado, en tanto que el entorno externo se supuso como sistema estable. Este modelo simplificado sirve para aclarar la relación entre los campos de la economía, la sociología y la ética.

Para analizar la economía de negocios necesitaríamos complicar el modelo un poco más, por medio de la introducción de un entorno que fuese también un sistema libremente adaptable (el entorno externo de cualquier negocio lo constituyen también las personas).

Haciendo esto, inmediatamente se verá que las propiedades de la organización que acabo de describir se reforzarían en la medida en que se considera la necesidad de subordinar el proceso económico al psicológico y al ético. Porque, en tal caso, nos encontraríamos con que la función desarrollada por la organización informal es de vital importancia. La satisfacción de las necesidades externas del entorno tiende a hacerse cada vez más difícil de asegurar por medio de un sistema formal de operaciones (reglas de comportamiento observable). La «salud» de los productos de la organización y servicios a las necesidades del cliente se hace cada vez más difícil de alcanzar por medio de un sistema abstracto de reglas de comportamiento, mientras la necesidad se hace cada vez más específica, dependiendo de la persona concreta que la siente. Los clientes maduros resultan más difíciles de satisfacer con productos o servicios estándar. Al mismo tiempo, un sistema informal «positivo» podría ser de gran ayuda para atender las necesidades del cliente sobre bases muy personalizadas. Estos fenómenos apuntan a una limitación muy importante del sistema de control. El sistema de control sólo puede forzar, mediante el uso de incentivos, aquellas acciones prescritas por el sistema de operaciones. Si el sistema de operaciones falla en algún grado

al representar los aspectos de la acción de la organización que el cliente está buscando, el nivel de «ingresos» procedente del entorno (la cantidad de incentivos producidos por la acción de la organización) no puede ser asegurado por el sistema de control. Un sistema informal «positivo» constituye la única herramienta disponible para acortar la distancia entre lo que los miembros de la organización desean y lo que las reglas formales de hecho les están dando. Acortar la distancia en los procesos internos de la organización tiene una fuerte influencia en la coordinación de las acciones requeridas por el sistema de operaciones.

La «positividad» del sistema informal significa, ante todo, que el comportamiento no-controlado (espontáneo) de los miembros de la organización se dirige a la satisfacción de las necesidades de otras personas (personas en el entorno externo —clientes— o personas con las que tienen que tratar para la coordinación de los comportamientos respectivos en el proceso productivo de la organización).

Así, la dirección «positiva» del comportamiento espontáneo en el sistema informal depende del peso de los motivos trascendentes en la motivación de los miembros de la organización. El incremento del peso de esos motivos en la motivación es provocado por la elección de acciones consistentes. Aquí tenemos la influencia del comportamiento ético en la producción de incentivos (influencia que se ha de añadir a la influencia que, como hemos visto anteriormente, ese tipo de comportamiento tiene en el consumo de incentivos).

El mismo análisis podría hacerse en el caso de la eficiencia de las acciones (comportamiento sociológico) porque lo que está comprometido en este caso es el «grado de positividad» del sistema informal: lo que los miembros de la organización son capaces de hacer por otras personas, dado que quieren ayudarles. Lo que son capaces de hacer depende, por supuesto, de las virtudes operativas que tienen y el crecimiento de esas virtudes depende, a su vez, de la eficiencia de las acciones.

Los beneficios en un negocio se miden por la diferencia entre la cantidad de incentivos producidos y la de requeridos por el sistema de control para motivar a los miembros de la organización a realizar las tareas que se les han asignado.

Hemos visto que la influencia en los beneficios de ambos, el «estado sociológico» y el «estado ético» de la organización humana que realiza las operaciones de negocios, es doble. Esos «estados» determinan la calidad (la positividad) del sistema informal. Un buen sistema informal implica una buena adaptación del comportamiento de la organización a las necesidades de los clientes, adaptación que va más allá de lo que se podría alcanzar mediante una estricta aplicación de las regulaciones abstractas del sistema de operaciones. Pero, «ceteris paribus», una mejor adaptación provocará un mayor nivel de ingresos (cantidad de incentivos producidos). Un buen sistema informal también implica que los incentivos requeridos para motivar a los miembros de la organización son menores, porque gran parte de esa motivación ya está dada, por motivos intrínsecos y trascendentes.

Dado cualquier «estado inicial» de la organización, la «capacidad estructural» de cualquier organización humana concreta para «tener beneficios» depende del estado del sistema informal. La «eficiencia de las acciones» y la «consistencia de las acciones» realizadas por los miembros de la organización cambian ese «estado inicial», y por ello, cambian esa «capacidad estructural» (los beneficios actuales dependen de la capacidad estructural y de las oportunidades del entorno; nuestro «ceteris paribus» supone que las oportunidades del entorno permanecen invariables, para hacer más fácil la observación del comportamiento de los beneficios debido a la influencia de las causas sociológicas y éticas).

La eficiencia y consistencia negativas de las acciones destruyen la «capacidad estructural» (las propiedades del entorno interno de la organización) necesaria para tener beneficios. La única fuente de eficacia de la acción de la organización que resta es el sistema formal de control.

La eficiencia y consistencia positivas incrementan esa capacidad estructural. Por supuesto, el «estado final» significaría la posibilidad de tener los «beneficios máximos» que se podrían obtener dadas las virtudes operativas de los miembros de la organización (que están máximamente motivados para aplicarlas, precisamente, porque algún otro miembro tiene la necesidad). Este estado final —unidad perfecta— no podría nunca ser alcanzado: es sólo una posibilidad lógica. El hecho de que la posibilidad lógica exista, sin embargo, deja muy claro que ese comportamiento no ético (o comportamiento antisocial) no está provocado por la búsqueda de los máximos beneficios. Está provocado por el intento de maximización de los beneficios presentes, a costa de la posibilidad de obtener mayores beneficios en el futuro.

Lo anterior hace muy interesante el análisis para ver los procesos dinámicos que tienen lugar en las organizaciones cuando una de las variables, por ejemplo, la eficiencia, es positiva, mientras la otra es negativa. La realización de estos análisis permitiría tomar conciencia de que, a largo plazo, la variable que determina la supervivencia de la organización es la que hemos llamado consistencia (comportamiento ético: si las virtudes morales crecen o, por el contrario, se generan vicios).

Un comportamiento ético positivo de los directivos implica que realmente se preocupan de la consistencia de las acciones realizadas por los miembros de la organización, en la medida en que esos directivos pueden influir en las acciones. A los directivos se les abren tres posibilidades diferentes para ayudar al crecimiento moral de la gente que dirigen:

- a) No recompensar los comportamientos inconsistentes.
- b) Ayudar a la gente a ver las consecuencias de sus acciones para otras personas.
- c) Asegurarse de que sus propias acciones están guiadas por motivos trascendentes (desarrollo de sus propias virtudes morales).

Haciendo estas cosas, los directivos pueden ganar la confianza de aquellas personas a las que dirigen, pueden ganar autoridad (que es diferente del poder que ya tienen como directivos). La autoridad no es sino la cualidad por la que una persona que ejerce algún poder se hace un líder.







## OTROS TÍTULOS DE INTERÉS

La Empresa humanista y competitiva  
*Santiago Álvarez de Món*

La organización del futuro  
*Fundación Peter Drucker*

El líder del futuro  
*Fundación Peter Drucker*

La Organización por dentro  
*Charles Handy*

El empowerment  
*Ken Blanchard; John P. Carlos; Alan Randolph*

Los 50 mejores libros de gestión empresarial  
*Stuart Crainer*

Empleo y carreras directivas  
Prácticas avanzadas y retos de futuro  
*José Luis Álvarez*

La conducta del directivo  
*Manfred F.R. Kets de Vries*

Cómo mejorar su estilo de gestión  
*Bill Reddin*

Emprendiendo  
El arte de crear empresas y sus artistas  
*Pedro Nueno*

Servicios & Beneficios  
*Luis María Huete*

EDICIONES DEUSTO S·A·

Servicio de atención al cliente:

Fax: (93) 731 07 70  
Teléfono: (902) 11 45 58





Juan Antonio Pérez López

# Liderazgo y ética en la dirección de empresas

La nueva empresa del siglo XXI

¿Es incompatible dirigir una empresa con un fuerte acento ético y humanista y hacerlo con éxito? El mundo de la empresa ¿está destinado a personas que tienen que olvidar sus principios éticos, pues de no hacerlo fracasarían? Si estas preguntas tuvieran respuesta afirmativa, este libro carecería de sentido. Pero no es así para su autor: la ética no sólo no impide alcanzar el éxito en el mundo de la empresa, sino que ayuda a desarrollar un verdadero liderazgo. Los conceptos que ofrece un enfoque humanista y ético de la empresa permiten conocer mejor los anhelos y motivaciones de las personas que trabajan en ella, sus debilidades y virtudes, y esto ayuda a dirigir las mejor.

Este libro pretende ofrecer a empresarios y directivos unas ideas fundamentales ordenadas en un modelo conceptual, que permiten la integración de la dimensión ética en las decisiones empresariales.

**Juan Antonio Pérez López** (Salamanca, 1934 - 1996). Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Harvard. Fue profesor ordinario de Comportamiento Humano en la Organización y director general del IESE. Consultor de dirección de empresas. Entre sus numerosas obras destacan *Teoría de la acción humana en las organizaciones* (Madrid, 1991) y *Fundamentos de la dirección de empresas* (Madrid, 1993), que han tenido una enorme influencia en la dirección empresarial.

 **EDICIONES  
DEUSTO SA**  
Alda. Recalde, 27 - 48009 Bilbao

ISBN 84-234-1625-9  
  
9 788423 416257