

## ÉTICA Y ACTIVIDAD EMPRESARIAL

María Nieves Aleixandre Benavent\*

José M<sup>a</sup> de Andrés Ferrando\*\*

Toda actividad empresarial tiene como objetivo la obtención de beneficios. En la dirección de empresas cabe distinguir dos fines fundamentales: la que orienta a la empresa hacia la búsqueda del beneficio como un fin en sí mismo (si solamente se busca el beneficio, como tal, se llega a la deshumanización) y la que lo busca añadiendo un fin social, es decir, que a la vez que obtiene beneficio trata, además, de satisfacer una demanda existente con aquello que fabrica. En base a dicho razonamiento existe un límite en la obtención de beneficios que viene marcado cuando una demanda está totalmente satisfecha, aunque de hecho, en la práctica, todas las empresas intentan incrementar sus beneficios hasta cantidades ilimitadas olvidando si han cumplido ya ese fin social que se propusieron como meta.

El planteamiento anterior lleva a considerar la ética empresarial como algo necesario en un estado de bienestar, por ello cabe preguntarse ¿cómo se subordinan las actividades empresariales hacia otros fines distintos de los puramente económicos, pero más importantes para el ser humano?. La respuesta es la ética. Una respuesta de este tipo puede ser acogida con escepticismo en mentalidades que solamente buscan soluciones pragmáticas, de rápida aplicación y de resultados seguros e inmediatos; por tanto, el planteamiento de un problema, su reconocimiento y saber que la solución debe darse en el plano de la ética implica renunciar a soluciones falsas aunque económicamente sean rentables para la empresa.

Si la ética debe impregnar las acciones humanas, todas las actividades que afectan a la empresa la condicionan en todos sus niveles de actuación. Al analizar cualquier acción humana orientada hacia fines concretos, por ejemplo, la obtención de

beneficios, existe la gran tentación de omitir en su análisis las consecuencias éticas. La pregunta es: ¿se puede limitar la toma de decisiones desde el punto de vista de obtención de los máximos beneficios económicos, prescindiendo de sus consecuencias en otros órdenes?. De proceder así, el hombre sería tan inútil y peligroso como el médico que se limitase a aliviar síntomas prescindiendo de si el tratamiento es o no perjudicial para el paciente. La evaluación de decisiones desde el punto de vista ético, es lo más importante en la dirección empresarial, en tanto que garantiza decisiones correctas que ponen de relieve la subordinación de los fines.

El punto de partida lo constituye la pregunta más sencilla acerca de una decisión empresarial: ¿qué es lo que hace que una decisión sea buena o mala?. La respuesta inmediata es que una decisión es mejor cuanto más contribuye al logro de los objetivos de la empresa; no obstante, esta respuesta carece de valor práctico, puesto que nada dice acerca de si esa decisión cumple, además, con los fines sociales que toda empresa debe tener; de hecho, tal respuesta, nos remite a lo que se conoce como misión de la empresa.

Resulta imposible enumerar en su totalidad, los objetivos empresariales, si bien es relativamente fácil la definición de algunos de ellos que representan el pilar básico de una determinada organización. Por otra parte, para orientar correctamente las decisiones en el seno de cualquier organización, es necesario emplear modelos que permitan la adopción de decisiones óptimas. Los modelos aplicables a la decisión, que no son otra cosa que técnicas, permiten alcanzar objetivos valiosos en sí mismos pero parciales, en tanto que sólo contemplan prospectivamente los resultados económicos.

Existe un modo inmediato de realizar una evaluación completa de las organizaciones que consiste en tomar como punto de partida las relaciones entre las motivaciones humanas de los que componen las empresas y los objetivos de la propia organización, ya que la condición necesaria y suficiente para que una organización exista es que cuente con un conjunto de personas que se encuentren motivadas por pertenecer a la misma. Los objetivos de toda organización han de orientarse a conservar y acrecentar dichas motivaciones ya que, si no fuese así, la organización se desintegraría.

Simplificando el planteamiento, en todos los componentes de una empresa pueden encontrarse tres tipos básicos de motivaciones:

a).- La **motivación extrínseca**, aquella por la que se espera recibir algo a cambio de su trabajo (alcanzar un premio o evitar un castigo).

b).- La **motivación intrínseca**, cuyo atractivo reside en la acción misma, con independencia de los resultados, p.e.: la satisfacción psicológica o el aprendizaje.

c).- La **motivación trascendente**, que se basa en el atractivo que se siente en realizar una acción por los beneficios que implican para otras personas.

El ser humano no es indiferente a lo que le ocurre a otras personas relacionadas con él como consecuencia de sus acciones. Los sentimientos hacen que se convierta en una motivación personal las necesidades que tienen otras personas, impulsando a actuar para satisfacer o aliviar dichas necesidades. Ello no quiere decir que, dado el conflicto que puede existir entre los distintos tipos de motivación, los meros sentimientos sean suficientes para garantizar el mínimo necesario de motivación ni garantizar su incremento.

Entre los objetivos de las organizaciones hay que distinguir tres aspectos de importancia:

a).- **La eficacia:** que indica en qué forma las empresas son capaces de conseguir la adhesión de sus componentes a través de la concesión de premios o castigos, es decir, mediante motivaciones extrínsecas.

b).- **La realización:** mediante la cual es posible conocer el atractivo que tiene la organización para sus empleados en tanto que la perciben como instrumento de servicio a los demás.

c).- **La adhesión:** que mide el grado en que la organización es capaz de ser atractiva a sus empleados por el trabajo que en ella desarrollan. Para poder evaluar correctamente cualquier logro de la organización deben tenerse en cuenta estos tres aspectos.

Seguindo la teoría de la organización, lo anterior viene complementado con tres principios básicos:

a).- **Primero:** Cuanto mayor sea la adhesión, es más fácil conseguir la eficacia necesaria para que la organización alcance sus objetivos en menos tiempo; cuanto más atractivo resulte para los individuos hacer lo que les pide la organización, menos necesario será acudir a motivaciones extrínsecas para inducirles a hacerlo.

b).- **Segundo:** A mayor realización de los empleados, mayor será la eficacia de la organización; lo que viene a expresar que las personas son más rentables a la empresa cuanto más pueden satisfacer las necesidades de otros.

c).- **Tercero:** Es necesaria la existencia de unos mínimos de eficacia y de adhesión, sin los cuales la organización no puede existir; se expresa así la dificultad de tratar a las personas a base de coacción externa exclusivamente, hacia un objetivo determinado, cuando dicho objetivo, en sí mismo, ni les interesa ni les atrae.

Estos tres principios determinan las relaciones que deben existir para que una organización sea valiosa.

Pero una organización, como ente vivo que es, sufre modificaciones a medida que va creciendo y los cambios influyen en los individuos afectando a la eficacia, a la adhesión y a la realización.

Los resultados de toda decisión deben analizarse en cuanto que afectan a la eficacia, adhesión y realización; sin embargo, el grado de influencia de cada una de ellos es distinto; de hecho, quien decide, se encuentra ante las siguientes circunstancias:

a).- **Primero:** Su decisión tiene unos límites que le vienen impuestos; ha de respetar necesariamente un mínimo de eficacia y adhesión, puesto que si no lo hace así, su decisión no será operativa, no será ejecutada por la organización.

b).- **Segundo:** Dentro de los límites anteriores puede elegir diferentes alternativas tendentes bien a incrementar la eficacia, o bien a incrementar la adhesión.

c).- **Tercero:** Los cambios en la organización solamente serán efectivos si quien toma las decisiones está convencido que realmente quiere llevarlos a cabo.

d).- **Cuarto:** Toda decisión que da lugar a un cambio fortalece o debilita la organización.

Una dirección empresarial que tenga como único criterio la maximización de la eficacia puede hacer decrecer la adhesión. En este caso puede ocurrir que los individuos que conforman la organización no se someten a las metas establecidas con lo que decrece la realización. Puede que los individuos acepten el proceso pero reduzcan sus intereses a lo que es motivación extrínseca. En ambos casos el proceso que se genera tiende a destruir la empresa e incluso a la destrucción del trabajador.

Las leyes internas de las organizaciones implican que cualquier decisión debe tener en cuenta los tres diferentes aspectos que están interrelacionados entre si. Es por ello por lo que las decisiones empresariales deben estar al servicio del desarrollo integral de las personas que constituyen la organización, pero para ello será necesario describir claramente la definición de los conceptos abstractos de eficacia, adhesión y realización.

La eficacia expresa la mayor o menor adecuación de las organizaciones para el empleo de los recursos que dispone. En general, corresponde al plano económico, o de los bienes y medios materiales.

La adhesión se reduce al plano sociológico. Es la evaluación del esfuerzo de los trabajadores para adaptar su actuación a los fines empresariales. La adhesión es mayor cuanto lo que se exige al trabajador está más cerca de lo que éste espontáneamente elegiría. En toda organización debe existir un mínimo de autonomía (ausencia de todo tipo de coacción) que suponga la garantía del desarrollo personal de los trabajadores.

La realización está compuesta tanto por el condicionante sociológico como por el económico. La realización personal tiene que ver con el uso de la libertad individual. La libertad no sólo es algo motivador para el individuo, sino condición imprescindible para que pueda crecer en su desarrollo dentro de la organización. Sus fenómenos

corresponden al campo específico de la ética. Nos encontramos aquí en el plano ético de las organizaciones y como consecuencia de un proceso de aprendizaje, mediante el cual las personas adquieren o pierden la capacidad de actuar por motivos trascendentes.

Ese proceso de aprendizaje no es otro que aquel a través del cual se adquieren las virtudes morales. Estas virtudes perfeccionan lo más profundo del mecanismo de decisión del ser humano, ya que es el desarrollo perfecto de la capacidad de actuar por motivos trascendentes e implica, por tanto, la capacidad de actuar por servir a los demás. La ética pone de manifiesto que la adquisición de esa capacidad supone un largo proceso del desarrollo de los hábitos personales.

Así pues, en el plano ético encontramos la última condición de supervivencia de que no le viene impuesta, sino propuesta, es decir: facilitar el desarrollo de las virtudes morales de sus componentes. Pero ese plano coincide con la propia característica organizacional: si la organización no es capaz de subordinar su acción a esos fines, y en lugar de facilitar el desarrollo de virtudes morales facilita su destrucción acabará extinguiéndose.

En las empresas, como en cualquier otra organización, quienes toman las decisiones pueden limitarse a valorarlas atendiendo tan sólo a algunos de esos aspectos o bien teniéndolos todos en cuenta; nada impide que pueda resolverse un problema en los niveles económicos o sociológicos, prescindiendo de las consecuencias de la solución en el plano ético. Lo que no se puede elegir, en ningún caso, son las consecuencias de la decisión adoptada. La ética, como cualquier otra ciencia, y con más certeza que ninguna de las ciencias naturales, se limita a predecir cuáles son esas consecuencias.

Si las decisiones empresariales buscan tan sólo incrementar los resultados económicos, el dinamismo que se genera tiende a destruir tanto a los individuos como a la organización; claro está que el conocimiento de este proceso no implica que los directivos vayan a decidir correctamente subordinando los valores económicos a los sociológicos y ambos a su vez a los éticos.

La obtención de beneficios es tan atractiva antes del razonamiento como después del mismo, pero para lograr subordinar la tendencia a obtener beneficios a los otros fines hace falta algo más que una predisposición, hace falta actuar de esa forma consecuente. Hay que reconocer que la tentación para obrar de este modo puede ser mayor en el caso de la empresa que en otro tipo de organizaciones sin ánimo de lucro, puesto que si bien es cierto que todas las organizaciones tienen un fin económico y están sometidas a los imperativos de la eficacia, lo característico de las empresas es que se tienda a valorar solamente lo económico o la eficacia.

Por tanto, el empresario, en cuanto que sea un directivo que quiera realizar bien su función, ha de tener en cuenta que su competencia profesional implica no sólo la obtención de beneficios, sino además, conseguir mejorar las actuaciones sociológicas y éticas de su organización. Esto redundará en una mayor facilidad, aunque a largo plazo, para la obtención de beneficios. La especial dificultad de la empresa estriba en que su justificación se basa en la obtención de beneficios, y son precisamente éstos los que hay que sacrificar parcialmente, y a corto plazo, para conseguir un mayor asentamiento empresarial.

Todo ello resalta la necesidad de un elevado nivel ético en el directivo de empresas. Tan sólo en la medida en que él mismo se esté esforzando en adquirir virtudes morales, será capaz de sacrificar libremente algo tan tangible como la consecución de un poco más de beneficio para, de ese modo facilitar el desarrollo de las citadas virtudes de los que de él dependen. Sólo la posesión de una altísima calidad moral le dará la fuerza necesaria para sacrificar resultados inmediatos en aras de lo que es objetivamente mejor a largo plazo. Sin virtudes morales, todas las técnicas instrumentales que maneje para obtener beneficios no serán más que instrumentos al servicio de la astucia. Para el hombre el valor de la técnica será siempre ambiguo, todo dependerá del uso que de ella se haga. Cuando las técnicas sirven a la astucia son un medio rápido, seguro y eficaz para destrozar la humanidad de quien las utiliza y para manipular a quienes son dirigidos, impulsándoles hacia su propia deshumanización. Cuando esas mismas técnicas están al servicio de la prudencia aparecen las auténticas posibilidades, de modo

que la persona pueda dedicarse más intensa y libremente a la tarea de perfeccionarse como humano.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ACKERMANN, K.F., ECHEVARRÍA, S.G., MIHALIK, J., TYSON, S. (1995) **The education and development of human resource managers in four European Countries; From Specialist to General Manager**. Ponencia en la Conferencia EIASM Conference, Octubre.
- FLOOD, P.C., GANNON, M.J., PAAUWE, J. (1996). **Managing Without Traditional Methods**. Addison Wesley, Wokingham. Inglaterra.
- HERNANDO DE LARRAMENDI, I. (1996) **La ética como elemento determinante del éxito empresarial** en *Globalización y gobierno de las empresas*. Servicio de Estudios BBV. Nº 3.
- PÉREZ LÓPEZ, JUAN A. (1996). **Dirección y liderazgo** en *Globalización y gobierno de las empresas*. Servicio de Estudios BBV. Nº 3.
- TYSON, S.J. (1995). **Strategic Prospects for HRM**. IPD Publishing.
- WARDE, A. (1990). **The Future of Work** en Anderson, J. And Ricci, M. (Eds.) *Society and Social Science*. Open University Press.

(\*) Ingeniero Agrónomo. Profesora T.E.U. Departamento de Economía Financiera y Matemática. Universitat de València. Estudi General.

(\*\*) Dr. Ingeniero Agrónomo. Profesor T.E.U. Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Universidad Politécnica de Valencia.