



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 05/3
Septiembre, 2004

UNIDAD Y EXITO EN LAS EMPRESAS

Antonio Argandoña*

Publicado por la Cátedra Economía y Ética

* Profesor de Economía, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2004, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

UNIDAD Y EXITO EN LAS EMPRESAS

Resumen

Una organización es un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés puede deberse a motivos muy diversos. El concepto de éxito de la organización debe tener en cuenta, por tanto, no sólo la consecución del objetivo común, sino también la de los objetivos particulares de sus miembros: de algún modo, el objetivo de la organización debe ser la satisfacción de las necesidades, tanto de sus clientes como de sus miembros. Estos se mueven por varios tipos de motivos, lo que da lugar a tres variables clave en la organización: la eficacia (diferencia entre los recursos conseguidos y empleados), la atraktividad (capacidad de atraer y retener a sus partícipes por lo que éstos hacen en la organización) y la unidad (capacidad de mover a sus miembros por las consecuencias de sus acciones sobre otras personas). En definitiva, el objetivo de la organización vendrá dado por su capacidad para aumentar la unidad, con un mínimo de eficacia y de atraktividad.

Palabras clave: confianza, eficacia, éxito, modelos de organizaciones y unidad.

UNIDAD Y EXITO EN LAS EMPRESAS*

Introducción¹

Una organización es «un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés puede deberse a motivos muy diversos»². En una organización se requiere, como mínimo, la existencia de un conjunto de personas (a las que llamaremos partícipes o miembros de la organización) y un propósito u objetivo común, además de la necesaria coordinación de las actividades de esas personas para la consecución de aquel objetivo común.

El concepto de “partícipe” o “miembro” de una organización que aquí utilizamos es similar en muchos aspectos al de *stakeholder*, pero añade dos matices relevantes: 1) los partícipes están interesados en la consecución del objetivo externo de la organización (aunque esto puede deberse a razones muy diversas, según sean los objetivos personales que dichos partícipes persiguen al colaborar en la organización), y 2) la colaboración de los partícipes es necesaria para la consecución de los objetivos de la organización³. En el caso concreto de una empresa, sus miembros serán sus propietarios, directivos y empleados, pero también sus proveedores y clientes directos y, en su caso, los consumidores finales de sus productos⁴.

La sencilla definición presentada anteriormente pone de manifiesto que en la actividad de una organización se deben coordinar uno o varios objetivos externos corporativos con los objetivos personales de sus partícipes. El concepto de éxito de la organización debe tener en cuenta, por tanto, no sólo la consecución de aquellos objetivos externos comunes, sino también la de los objetivos particulares de sus miembros. Podemos hablar, pues, de un objetivo interno de la organización, que es la creación de las condiciones que permitan la satisfacción de (algunas de) las necesidades de sus miembros mediante la colaboración de todos en la consecución del objetivo externo⁵. O mejor, si incluimos los

* Presentado a la *Third Transatlantic Business Ethics Conference*, Barcelona, 1-3 de octubre de 2004.

¹ Este trabajo forma parte de las actividades de la Cátedra Economía y Ética del IESE. Agradezco a la Fundación José y Ana Royo su ayuda económica.

² Cfr. Pérez López (1993), pág. 13. En lo que sigue, me referiré en términos generales a una organización indeterminada, aunque teniendo siempre presente el caso de una empresa.

³ El partícipe no es, pues, solamente una persona “afectada” por la actividad de la empresa. Sobre la teoría de los *stakeholders*, las referencias clásicas son Carroll (1989), Freeman (1984) y Freeman y Gilbert (1988).

⁴ Los clientes directos y los consumidores finales pueden ser verdaderos partícipes de la empresa (lo que suele conocerse como “lealtad del cliente”) o tener una relación ocasional y externa con ella.

⁵ El objetivo interno no puede ser la satisfacción de las necesidades de los partícipes, sino sólo la creación de las condiciones que la haga posible.

consumidores, usuarios y clientes entre los partícipes, el objetivo interno y el externo vienen a coincidir en una meta única: la satisfacción de las necesidades de todos los partícipes a lo largo del tiempo⁶.

Este es un proceso siempre abierto, porque cada día, cada uno de los miembros de la organización valora si ha conseguido sus objetivos particulares, en comparación con lo que podría haber obtenido colaborando en otra organización o desarrollando otra actividad (su coste de oportunidad de formar parte de esa organización). Y si un partícipe llega a la conclusión de que no está obteniendo una satisfacción de las necesidades igual o mayor que su coste de oportunidad, la organización no estará alcanzando su objetivo⁷. Y esto tendrá efectos a la hora de valorar su éxito⁸.

El objeto de este trabajo es desarrollar brevemente una teoría de la organización que conjugue la existencia de objetivos internos (de los miembros) y externos (de la organización) alrededor del concepto de unidad. Seguiré aquí las ideas desarrolladas por Juan Antonio Pérez López, principalmente en su obra “Fundamentos de la Dirección de Empresas”⁹.

Para ello, se consideran sucesivamente tres modelos de organización, cada uno de los cuales supone un enriquecimiento sobre el anterior: los modelos económicos, psicosociológicos y antropológicos. Se discute después el papel de la unidad en la organización y los medios para la creación de confianza en la misma, para acabar con las conclusiones.

Los modelos económicos de la organización

Los modelos económicos tradicionales de la organización aplicados a la empresa consideran la coordinación de un conjunto de acciones (de financiación, producción, marketing, etc.) que culminan con la venta de un producto o servicio a un cliente¹⁰. Los ingresos procedentes de esa venta generan un “fondo de incentivos” con el que se remunera a los partícipes.

El éxito se define en estos modelos por el cumplimiento de tres condiciones: 1) la satisfacción de necesidades del cliente (que está dispuesto a pagar el precio); 2) la satisfacción de necesidades de los miembros de la organización (que reciben sueldos y salarios, intereses, alquileres, beneficios, etc., en cuantía no inferior a su coste de oportunidad, de modo que están dispuestos a colaborar en la organización), y 3) la consecución de la máxima eficacia, definida como la diferencia entre los ingresos recibidos y

⁶ La referencia al paso del tiempo (largo plazo) es relevante, porque el éxito debe incluir no sólo la consecución de unos resultados en un período breve, sino la creación de condiciones para la continuidad de esos resultados en el tiempo.

⁷ Si la organización no consigue su objetivo interno, el resultado puede ser la marcha del partícipe (un accionista que vende sus acciones o un empleado que se despide). Y si es sustituido por otro, se vuelve a abrir inmediatamente el proceso de satisfacción de los objetivos particulares del nuevo partícipe.

⁸ Lo que implica que no se pueden aplicar modelos sencillos de maximización de una sola variable objetivo (el beneficio o el valor para el accionista, por ejemplo), a menos que la consecución del objetivo interno se corresponda exactamente con la del objetivo externo.

⁹ Cfr. Pérez López (1993). También, Pérez López (1991, 1997 y 1998).

¹⁰ Pérez López (1993), cap. 5, llama “mecanicistas” a estos modelos.

los costes de producción y venta¹¹. La eficacia máxima genera, en definitiva, el mayor fondo de incentivos posible, con el que se remunera a los partícipes¹².

Estos modelos son útiles en la medida en que los partícipes se muevan por motivos extrínsecos, es decir, busquen en la organización una respuesta directa a sus aportaciones (en forma de sueldos, salarios, oportunidades de promoción y de carrera profesional, intereses, beneficios, prestigio, poder, etc.). El concepto de eficacia (definida como diferencia entre la respuesta del entorno a la actividad de la organización –los ingresos– y el coste de oportunidad de los recursos aportados por sus miembros –los costes–) es importante, porque cuanto mayor sea ésta, mayor será la capacidad de la organización para atraer e incentivar a sus miembros por motivos extrínsecos. En todo caso, es necesario un mínimo de eficacia para que la organización sea viable, es decir, sea capaz de remunerar a todos sus partícipes al menos al mismo nivel que su coste de oportunidad¹³.

Con todo, los modelos económicos están sujetos a algunas limitaciones importantes:

1. Las preferencias de los miembros están dadas y son invariables, y se satisfacen plenamente con los medios que la organización les puede proporcionar¹⁴.
2. Los motivos que mueven a los miembros de la organización son sólo extrínsecos, es decir, se limitan a lo que la organización puede proporcionarles como compensación por su aportación (sueldos, promoción, intereses, beneficios, etc.). Ello implica que el único instrumento de motivación es la retribución: los empleados, por ejemplo, están dispuestos a trabajar más sólo si se les paga más, y siempre que se les pague más (en comparación con lo que sería un salario equivalente en otro empleo).
3. Las interacciones entre los agentes sólo son relevantes dentro del sistema formal de producción y retribución. Son, pues, interacciones entre roles, no entre personas concretas.
4. El modelo es estático: no contempla cambios en las interacciones ni en la organización, porque no se producen aprendizajes.

Los modelos psicosociológicos de la organización

Los motivos de los miembros de la organización no son sólo extrínsecos, es decir, guiados por la consecución de resultados externos –lo que la organización les proporciona. Hay también motivos internos, que se satisfacen por lo que las personas hacen en la

¹¹ El concepto de eficacia aquí utilizado se basa en Pérez López (1991), pág. 30 y ss., y viene a resumir los de eficacia y eficiencia en la teoría de la organización. Cfr., por ejemplo, Grandori (2001), cap. 2.

¹² Algunos partícipes reciben la remuneración pactada en su contrato, que suele ser igual a su coste de oportunidad en condiciones de competencia perfecta, o mayor que éste, cuando se generan rentas. Otros partícipes se llevan el excedente, cuya maximización pone de manifiesto la maximización de la eficacia, bajo ciertas condiciones. Cfr. Argandoña (2004a), Salas (2004).

¹³ Esto se aplica a todas las organizaciones, no sólo a las que tienen fines de lucro. En una ONG, por ejemplo, aunque los ingresos sean inferiores a los gastos, es necesario que los donantes se sientan motivados a continuar aportando fondos: el mínimo de eficacia será aquel que permita esa aportación regular de los recursos necesarios.

¹⁴ Cfr. Argandoña (2003, 2004b), Pérez López (1991).

organización, no por lo que la organización o el entorno les proporcionan¹⁵. Porque las personas aprenden en las organizaciones (aprenden conocimientos y, sobre todo, capacidades y habilidades), y buscan ese aprendizaje como un motivo para colaborar en ellas¹⁶.

Junto al concepto de eficacia hay que introducir ahora el de atractividad: la capacidad de la organización de satisfacer los motivos internos de sus partícipes, por lo que hacen (por lo que les gusta lo que hacen), no por lo que reciben; en definitiva, por lo que aprenden. Una organización más atractiva puede aumentar su eficacia porque, por ejemplo, los empleados estarán dispuestos a trabajar más y con más esfuerzo sin necesidad de que se les paguen salarios mayores¹⁷.

Por tanto, en los modelos psicosociológicos de las organizaciones se tiene en cuenta el sistema de incentivos gobernado por la eficacia, como en los modelos económicos, pero también la satisfacción de los motivos internos de las personas, de modo que éstas deseen colaborar en la organización no sólo porque reciben lo que buscan, sino también porque hacen lo que les gusta y porque aprenden a hacer las cosas mejor.

Sin embargo, una mayor atractividad no tiene por qué ser lo mejor para la organización y para sus miembros, si estos se mueven por sus caprichos: una organización puede ser muy atractiva para las personas porque allí cada uno hace lo que quiere, pero esto puede no ser lo más adecuado para el conjunto¹⁸. Hay, sin embargo, otro tipo de motivos internos, que llamaremos trascendentes, en que el partícipe actúa por los efectos que su acción tiene sobre otras personas. Y en ellos no hay límite a la atractividad deseable.

Tenemos así completa una lista de motivos por los que actúan los agentes: 1) extrínsecos, por lo que la organización les da (salario, prestigio, oportunidades de promoción, intereses, beneficios, poder, etc.); 2) internos intrínsecos, por los resultados esperados de la acción sobre el agente mismo (lo que le gusta, lo que aprende), y 3) internos trascendentes, por los efectos esperados de la acción sobre otras personas (independientemente de la respuesta de esas personas y de su efecto sobre el agente). Actuar por motivos trascendentes implica, pues, internalizar los objetivos de la organización y de los otros partícipes: abrirse a sus necesidades (o, en sentido negativo, “aprender” a ignorar lo que le sucede, “aprender” a engañarles, etc.). Y esto nos lleva al tercer tipo de modelos.

Los modelos antropológicos de la organización

Los modelos antropológicos estudian la coordinación de las acciones que tienen lugar en una organización para la satisfacción de las necesidades de todas las personas

¹⁵ Hay ya una abundante literatura sobre la existencia de motivos internos o “intrínsecos”, sobre todo a raíz de la supuesta exclusión (*crowding out*) de éstos por los motivos extrínsecos. Un ejemplo clásico es el de los donantes de sangre, que reducen su generosidad cuando se les paga por ello, cfr. Titmuss, (1970). Como una muestra de esa literatura, cfr. Frey (1999).

¹⁶ Esta es la tradicional distinción entre los efectos externos de la acción (producción, *poiesis*) y los efectos internos (acción, *praxis*). Sobre los procesos de aprendizaje de los agentes, cfr. Argandoña (2004b).

¹⁷ Pero un mínimo de eficacia es siempre necesario: aunque haya empleados que afirmen que pagarían por trabajar en esa empresa, es necesario ofrecerles un salario no demasiado alejado de su coste de oportunidad, porque necesitan recursos materiales para satisfacer ciertas necesidades.

¹⁸ Se trata de lo que Pérez López (1993) llama motivos internos intrínsecos, que dependen sólo de la acción misma, sin otra referencia externa.

relacionadas con la misma: propietarios, directivos, empleados, consumidores, proveedores, etc.¹⁹, tanto en el presente como en el futuro.

En los modelos antropológicos hay tres variables clave²⁰: 1) la eficacia, definida como la diferencia entre los recursos que la organización genera y los que necesita aplicar para desarrollar el fondo de incentivos necesario (ingresos menos gastos) para satisfacer los motivos extrínsecos de sus partícipes; 2) la atractividad, como capacidad para satisfacer los motivos internos intrínsecos (que a los miembros les guste lo que hacen, porque aprenden a hacer las cosas mejor), y 3) la unidad, que expresa el grado de identificación de los miembros con la organización, mediante la internalización de los fines de la organización y de las necesidades de sus partícipes (incluyendo los consumidores finales). La unidad es, en definitiva, la capacidad de satisfacer la eficacia de la organización a largo plazo, atendiendo a las necesidades reales de los demás partícipes, incluidos los consumidores²¹.

La unidad en la organización exige, pues: 1) que se mida la eficacia por la satisfacción de las necesidades reales de todos los partícipes, y 2) que los miembros de la organización sean capaces de moverse por motivos trascendentes, es decir, de tener en cuenta en sus decisiones los efectos previsibles de sus acciones sobre las demás personas.

La función u objetivo de la empresa será, pues, la creación de riqueza social (relacionada con la eficacia) a través del desarrollo de las capacidades operativas específicas de las personas que la integran y de la organización misma, esto es, la capacidad de aprender a hacer cosas (relacionada con la atractividad)²² para satisfacer necesidades concretas de los consumidores y de sus partícipes, de modo que ese objetivo sea internalizado por sus miembros (lo que tiene que ver con la unidad)²³. Este es un proceso dinámico, siempre en marcha: en el desarrollo de su función, la organización genera aprendizajes en sus miembros que desarrollan sus capacidades de hacer (lo que hemos llamado capacidades operativas específicas) y sus capacidades de saber qué es lo que hay que hacer (a través del proceso de desarrollo de la unidad)²⁴.

Esto último configura la misión externa de la empresa: la definición de las necesidades específicas que la empresa va a satisfacer en sus clientes, usuarios y consumidores –qué necesidades, de qué personas, determinadas con qué criterios y con qué prioridades²⁵. Y esto es la unidad: la capacidad desarrollada en los partícipes de la organización de aplicar sus capacidades operativas a la satisfacción de necesidades humanas a través de la correcta definición de sus metas. Y de este modo, al aceptar esos valores y actuar en consecuencia, los miembros de la organización se desarrollan como personas, crecen en virtudes, se hacen más éticos.

¹⁹ Nos referimos a las necesidades reales, no a los caprichos de los partícipes, como ya se ha señalado.

²⁰ Cfr. Pérez López (1993), cap. 7.

²¹ Cfr. Pérez López (1993), pág. 108.

²² Esas capacidades operativas se derivan de las inversiones en capital humano específico y, en general, en los procesos de especificación del capital (humano, físico, tecnológico, operacional, etc.) de la empresa.

²³ Nótese que aquí nos referimos a un tipo concreto de organizaciones, las empresas, cuyo elemento diferencial es la satisfacción de necesidades en el mercado y la eficacia en la gestión de sus recursos, que se convierte en condición *sine qua non* para su existencia. Cfr. Pérez López (1997), pág. 27.

²⁴ Como señala Pérez López (1991, 1993), ese aprendizaje para poner los conocimientos y capacidades propios al servicio de los demás no es un aprendizaje de conocimientos ni un desarrollo de capacidades o habilidades, sino un aprendizaje evaluativo: aprender a valorar lo que efectivamente tiene valor, mediante la adquisición de virtudes.

²⁵ Esto es clave en el proceso de toma de decisiones, concretamente en la fase de elección de las alternativas. Sobre el proceso de toma de decisiones, cfr. Argandoña (1999), McNair (1954), Leenders y Erskine (1987).

El papel de la unidad

La unidad mide la confianza de los partícipes de la organización respecto de ésta y respecto de los demás. Un mayor nivel de unidad significa que los miembros de la organización ven menos probable que tengan lugar comportamientos oportunistas en la organización misma, en sus directivos o en los demás partícipes, y, en consecuencia, se pueden reducir los costes de transacción, lo que repercute en una mayor eficacia²⁶.

La clave de la confianza que las personas depositan en la organización radica en las intenciones de los que toman las decisiones –lo que cada uno intenta conseguir de los demás. Si el que toma una decisión sólo intenta conseguir una reacción del otro (o sea, si actúa por motivos extrínsecos), sólo podrá conseguir una confianza que podríamos llamar funcional, la confianza que se tiene en una máquina, derivada del poder propio para controlarla –para controlar al otro. La confianza que podemos llamar “personal” sólo se consigue si el que toma decisiones lo hace buscando el bien del otro, una mejora para él, porque se mueve por motivos trascendentes. Para generar confianza, base de la unidad, el decisor debe estar dispuesto a sacrificar motivos extrínsecos en su comportamiento, porque si sólo le mueven esos motivos, no podrá llevar a cabo ese sacrificio, que carecerá de sentido para él.

La confianza entre personas se desarrolla mediante experimentos. Si A no actúa por motivos trascendentes, no podrá aprender a tener confianza en B. Si A toma la decisión de confiar en B, y B merece esa confianza, surge entre ellos una confianza mutua, que reduce los costes de transacción y aumenta la eficacia en la organización. Si A decide confiar en B y éste no merece esa confianza, no se desarrollará la confianza mutua, pero A habrá mejorado en su calidad como persona –habrá adquirido virtudes. Si A trata de desarrollar la confianza mutua con B por motivos extrínsecos, el experimento fracasará siempre. Si A actúa por motivos trascendentes, B podría llegar a confiar en él, si llegase a conocerlo; pero que confíe o no dependerá de sus propios motivos, no de los de A.

La unidad en la empresa está relacionada con la cuestión del poder y de la autoridad. El poder es la capacidad de influir en las personas, según el tipo de motivos que animan al decisor. El fondo de incentivos a que hemos hecho referencia en el enfoque económico de la organización constituye un depósito de poder para premiar o castigar acciones, o sea, para estimular comportamientos a través de los motivos extrínsecos (poder coactivo). Hay otro poder, que podemos llamar manipulativo, que trata de estimular comportamientos a través de los motivos intrínsecos. Y hay un tercer tipo de poder, afectivo, que se basa en los motivos trascendentes, y que da lugar a la autoridad. En tal caso, A trata de influir en las decisiones de B, no por las ventajas que B espera obtener, sino porque confía en las decisiones de A –confía que las decisiones de A serán las mejores para B, también en comparación con las que el mismo B tomaría, porque B piensa que A es capaz de tomar esas decisiones (tiene conocimientos y capacidades suficientes para ello) y, además, porque sabe que A está dispuesto a ayudar a B (A actúa por motivos trascendentes).

A lo largo del tiempo, el decisor debe usar el poder coactivo para conseguir que se desarrollen en la organización los aprendizajes necesarios para que las coacciones sean innecesarias: debe usar el poder para hacerlo innecesario, para tener autoridad porque los demás confíen en él. Y esto desarrolla la unidad.

²⁶ Un comportamiento oportunista es el que tiene lugar cuando se persigue el interés propio con dolo o engaño. Cfr. Williamson (1985), pág. 47.

La generación de confianza en la organización

Como hemos visto, la unidad en la organización se consigue mediante la generación de confianza. Y esta se consigue a través de dos vías: una, informal, la del liderazgo, y otra, formal, la de las normas.

Podemos distinguir tres dimensiones en la tarea de dirección en una organización²⁷:

1. La estratégica, definida por la capacidad de llevar a cabo acciones que aumenten el valor de los bienes y servicios que la organización produce. Responde a los cambios en el entorno, o se adelanta a ellos, descubriendo oportunidades. Sus resultados están en el plano de la eficacia.
2. La ejecutiva, que consiste en el desarrollo de las capacidades operativas de la organización, descubriendo, utilizando y potenciando los talentos de las personas. Sus resultados están en el plano de la atractividad, porque aprovecha la motivación interna de las personas, preparándolas para estar en condiciones de llevar a cabo lo que la estrategia demande en cualquier momento.
3. La de liderazgo, basada en el descubrimiento de las necesidades reales de las personas y en la orientación de la evaluación de las acciones de la organización a la satisfacción de esas necesidades. Sus resultados están en el plano de la unidad, manteniéndola y haciéndola crecer, consiguiendo que los partícipes aprendan a valorar sus acciones por los efectos que tienen sobre otras personas –en una palabra, que actúen por motivos trascendentes.

Esas tres dimensiones de la dirección no se presentan en forma pura, sino que todas ellas se dan, en mayor o menor medida, al mismo tiempo y, según las circunstancias, será necesario poner énfasis en uno u otro de esos aspectos.

La función de liderazgo se desarrolla en los directivos cuando aprenden a moverse por motivos trascendentes, es decir, a sacrificar su propio egoísmo cuando nadie puede obligarles a ello. Y su efecto es impulsar la unidad en la organización, cuando mueven a los partícipes a comportarse por motivos trascendentes, es decir, a tener en cuenta los efectos de sus acciones sobre los demás. Para ello han de poner en práctica acciones como las siguientes²⁸:

1. No ser obstáculo para que los miembros de la organización se muevan por motivos trascendentes, cuando quieran hacerlo. Y serán un obstáculo, por ejemplo, cuando exijan eficacia inmediata, a costa de actuaciones por motivos superiores.
2. Hacer a las personas conscientes de las consecuencias de sus acciones para ellos mismos en el largo plazo.
3. Enseñar a sus subordinados y colegas acerca del valor real de sus acciones, es decir, enseñarles a valorar las consecuencias de sus acciones sobre los demás.

²⁷ Cfr. Pérez López (1993), cap. 8.

²⁸ Cfr. Pérez López (1993), cap. 8; (1998), cap. 6.

4. Actuar por motivos trascendentes para que los demás también lo hagan –es decir, actuar con ejemplaridad.
5. Ser siempre muy exigentes respecto de los derechos de los demás, sobre todo de los clientes y empleados.
6. Usar el poder coactivo y el poder manipulativo para conseguir que los subordinados entiendan las intenciones del directivo y acepten su autoridad: a) usando el poder cuando debe usarse; b) no usándolo inútilmente, es decir, no creando restricciones innecesarias a la libertad e iniciativa de los subordinados, y c) no usando el poder injustamente, para quitar a alguien algo que le pertenece.

La otra vía para el desarrollo de la confianza y la unidad en la organización es la de la organización formal, es decir, de las normas (y de las sanciones, positivas o negativas, que las acompañan)²⁹. Las normas se fijan sólo en los resultados, positivos o negativos, que se trata de conseguir o que resultan aceptables en la organización. No garantizan, pues, que las acciones de los agentes se lleven a cabo por la intención correcta, pues un mismo resultado puede conseguirse mediante motivaciones distintas³⁰. Y, sin embargo, las normas pueden contribuir a aumentar el grado de confianza mutua –de unidad– en la organización, sean cuales sean las intenciones de los agentes. En efecto:

1. Si el agente cumple las normas y tiene buena intención, las normas suplen las posibles faltas de información y limitaciones en el proceso de toma de decisiones.
2. Cuando los directivos llevan a cabo acciones positivas para cumplir y hacer cumplir las normas, están enviando mensajes acerca de su compromiso con los valores expresados en las normas y, de este modo, generan confianza en sus decisiones³¹.
3. Para los que reciben las consecuencias de la aplicación de las normas, lo relevante es que se cumplan, no las intenciones de los partícipes. Y la seguridad de que las normas se cumplirán genera confianza en la organización.

En definitiva, las normas representan las condiciones que han de cumplir las acciones de los partícipes de la organización para que puedan considerarse acciones de la organización, es decir, acciones que la organización pueda aceptar como realizadas por ella misma. Por ello, el estímulo de los partícipes para cumplir las normas es el mismo estímulo que les lleva a ser partícipes de la organización. De ahí el papel de las normas en la creación de unidad en la organización.

Esas normas son principalmente de carácter negativo³² –prohibiciones– y se refieren a la exclusión de comportamientos injustos. Las normas a las que nos referimos expresan,

²⁹ Siempre que se trate de normas objetivas, precisas y no contradictorias. Sobre el papel de las normas en la creación de confianza y unidad, cfr. Pérez López (1993), cap. 14.

³⁰ Además, las intenciones no garantizan los resultados: “El infierno está empedrado de buenas intenciones”.

³¹ El cumplimiento de las normas tiene un claro coste de oportunidad para la organización, que muestra el valor que se otorga a las mismas. Las normas reflejan, pues, los valores de la organización.

³² Las normas negativas son más adecuadas para la libertad, porque dejan un amplio espacio para hacer el bien. Las normas positivas, o limitan esa libertad, o son meramente declaraciones de intenciones. Cfr. Polo (1996), pág. 159.

pues, el compromiso concreto de la organización para evitar comportamientos de uno de sus miembros que sean injustos para con otro miembro –incluidos los clientes, usuarios y consumidores– al tomar decisiones dentro de su función o papel en la empresa³³.

Conclusiones: unidad y éxito en la empresa

Una empresa es una organización en la que la eficacia es clave: no tiene sentido que las empresas consuman, a lo largo del tiempo, más recursos de los que generan. La conclusión lógica de lo anterior es que, en los modelos económicos, el éxito en las empresas se deba medir en términos de eficacia, es decir, de diferencia entre recursos empleados y consumidos –o sea, en una variante del beneficio, quizás el beneficio social, no necesariamente para el accionista (salvo en ciertos casos muy concretos)³⁴.

Pero una empresa es una organización, y las organizaciones nacen, en primer lugar, para satisfacer las necesidades de sus miembros. Por tanto, éste debería ser el criterio de éxito, también en esas organizaciones específicas que son las empresas.

En el fondo, no debe haber contradicción entre ambos criterios. Una empresa es una organización creada para la satisfacción de las necesidades de sus partícipes mediante la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, usuarios y consumidores. Y esto se consigue creando las condiciones para la consecución de la máxima unidad entre sus miembros –también con sus clientes. «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»³⁵. De ahí que «el fin último de toda organización es el incremento de su unidad», de modo que «cualquier organización, por su propia naturaleza, puede y debe sacrificar eficacia o atractividad en aras a su unidad. Sin embargo, el sacrificio de unidad significa una actuación contraria a su propia naturaleza, es decir, autocontradictoria», porque «el resultado final, si se dan pérdidas de unidad, es la autodestrucción»³⁶.

Con otras palabras: la maximización del beneficio (o del valor para el accionista) sólo tiene sentido como medida del éxito de la empresa bajo ciertas condiciones, y siempre que la empresa no pierda atractividad y, sobre todo, unidad. Que es lo que solemos decir cuando hablamos de maximización del valor “a largo plazo”, es decir, creando las condiciones para mantener la capacidad de seguir creando valor, que es lo que permite la unidad³⁷.

³³ Parte importante de esas normas son los procedimientos y recursos accesibles a los miembros de la organización para decidir si han sufrido o no una injusticia, así como para reparar los efectos de las injusticias sufridas. Cfr. Pérez López (1993), pág. 228.

³⁴ Cfr. Salas (2004).

³⁵ Pérez López (1998), pág. 54.

³⁶ Pérez López (1998), págs. 54-55.

³⁷ Y como la actuación de acuerdo con motivaciones trascendentes, en que consiste la unidad, equivale a la adquisición y desarrollo de virtudes morales en los partícipes de la organización, podemos afirmar también que el éxito de una empresa es inseparable de su condición ética. Cfr. Pérez López (1998), cap. 2.

Referencias

- Argandoña, A. (1999), «La enseñanza de la ética por el método del caso», en «Europa: Mercado o Comunidad. De la Escuela de Salamanca a la Europa del futuro», Publicaciones de la Universidad Pontificia, Salamanca.
- Argandoña, A. (2003), «Preferencias y aprendizajes», en «De Computis et Scripturis. Estudios en homenaje a Mario Pifarré Riera», Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.
- Argandoña, A. (2004a), «Propiedad y control en los procesos de toma de decisiones», en *Segundas Jornadas sobre la singularidad de las Cajas de Ahorro españolas*, Federación de Usuarios de Cajas, Zaragoza.
- Argandoña, A. (2004b), «La teoría de la acción y la teoría económica», en «Antropología y teoría económica», Rafael Rubio de Urquía (ed.), Unión Editorial (en prensa), Madrid.
- Carroll, A. (1989), «Business and Society», South Western, Cincinnati.
- Freeman, R.E. (1984), «Strategic Management: A Stakeholder Approach», Pitman Press, Boston.
- Freeman, R.E. y D.R. Gilbert (1988), «Corporate Strategy and the Search for Ethics», Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Frey, B.S. (1999), «Economics as a Science of Human Behaviour. Towards a New Social Science Paradigm», 2ª ed., Kluwer, Dordrecht.
- Grandori, A. (2001), «Organization and Economic Behavior», Routledge, Londres.
- Leenders, M.R. y J.A. Erskine (1987), «Pursuing excellence in teaching with cases», *Operations Management Review*, 5, 2, invierno.
- McNair, M.P. (1954), «The Case Method at the Harvard Business School», McGraw-Hill, Nueva York.
- Pérez López, J.A. (1991), «Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal», Rialp, Madrid.
- Pérez López, J.A. (1993), «Fundamentos de la dirección de empresas», 2ª ed. (1994), Rialp, Madrid.
- Pérez López, J.A. (1997), «Liderazgo», Editorial Folio, Barcelona.
- Pérez López, J.A. (1998), «Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI», Deusto, Bilbao.
- Polo, L. (1996), «Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos», Unión Editorial, Madrid.
- Salas, V. (2004), «El buen “performance” de la empresa», en *Segundas Jornadas sobre la singularidad de las Cajas de Ahorro españolas*, Federación de Usuarios de Cajas, Zaragoza.
- Titmuss, R.M. (1970), «The Gift Relationship», Allen and Unwin, Londres.
- Williamson, O.E. (1985), «The Economics Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting», The Free Press, Nueva York.