



XVIII Congreso de EBEN España “Teoría Superior de Stakeholder” Bilbao 23-25 Junio 2010

MESA 1 DE COMUNICACIONES



eman ta zabal zazu

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Universidad
del País Vasco



***Producción: algunas claves
para una interpretación
humanística. El concepto de
eficiencia ética***

**Calderón, Reyes
Ferrero, Ignacio**

PROPÓSITO

La consideración de la producción como una variable cuasi-técnica ha provocado su confinamiento en la mayoría de los estudios éticos sobre la empresa. Este trabajo presenta una visión novedosa del proceso productivo que permite trascender esta concepción. A través del análisis de sus tres elementos esenciales (utilidad, movilidad y exterioridad), bajo la perspectiva de la acción humana como *praxis* y de las reflexiones de Pérez López (1993), la producción se abre a su dimensión humanística, ofreciendo un cauce para el enriquecimiento del trabajador, y permitiendo a la empresa alcanzar la eficiencia ética.

INTRODUCCIÓN

Toda organización humana, entendida como una asociación de personas que se unen para lograr un objetivo común dentro de un sistema abierto, es un sujeto ético. Para la consecución de su fin particular necesariamente tienen que tomar decisiones, enjuiciando previamente las alternativas posibles. Este proceso conlleva ineludiblemente razonamientos éticos¹.

La empresa, por consiguiente, también es un ser ético: debe decidir cómo alcanzar sus metas empleando los recursos necesarios mínimos. Este tipo de decisiones incide en todos los niveles organizativos de la empresa, englobando tanto aspectos técnicos como éticos. Por eso se puede decir, sin más reflexión, que la ética debe comprender toda la estructura de la empresa.

Esta simplificada visión es aceptada en términos generales. Pero, al margen de si efectivamente la ética está poco o muy presente en los departamentos de la empresa, pensamos que existe un islote, no pequeño en importancia económica y estratégica, que ha logrado zafarse, casi totalmente, del influjo ético: nos estamos refiriendo a la función productiva, y más concretamente al proceso productivo.

La tendencia a considerar la producción como un proceso mecánico, frío y objetivo, ajeno a los fines y valores de la empresa, a la alineación de intereses comunes (Picavet, 2009), resulta

¹ La ética es la ciencia que estudia el comportamiento del hombre -la acción humana-, bajo la perspectiva del bien del ser humano tomado en su conjunto. Aporta orientaciones para conectar todos los fines particulares del individuo, y de las organizaciones, en la consecución de su fin último, que se considera de modo general como la búsqueda de la felicidad (Aristóteles, *Ética a Nicómaco*).

un tópico en la historia del pensamiento empresarial. Mientras las organizaciones influyen y se ven influidas por el contexto institucional, las normas legales y las reglamentaciones sociales, cambiantes todas ellas (Williamson, 1975), apareciendo como sistemas “permeables” a las demandas sociales, al contexto o a la situación (North, 1990), la producción aparentemente se ha mostrado impermeable a los cambios, aislada de cualquier planteamiento humanístico y ético.

Pensamos que la razón de ser de este aislamiento tiene su origen en la distinción aristotélica entre *praxis* y *poiesis*. Para el Aristóteles, la *poiesis* es aquella acción humana cuyo resultado queda absolutamente externo y extraño al agente. Es una acción mecánica, manual, transitiva, que no incide en ningún momento en la interioridad del ser humano ni en su posible enriquecimiento. Tanto es así que el estagirita llega a afirmar que “la vida es acción, no producción” (Política, 1254^a). Las acciones importantes y nobles, realmente humanas, caen bajo el dominio de la *praxis*, de aquéllas que revierten en el propio sujeto, cuyo proceso y resultado le afectan, enriqueciéndolo o empobreciéndolo.

Bebiendo en esta fuente, el prototipo de productor con el que ha trabajado la economía clásica y la neoclásica es el de algo parecido a un mezclador de factores dotado de una fórmula magistral y que sólo tiene que usarla, un agente al servicio de la técnica. La producción por tanto se convirtió en una cuestión de eficiencia, éticamente neutra, o más bien independiente. Bajo esa estrecha visión, no dejaría de tener sentido el pensamiento Karl Marx, para quien, con el progreso social, ese agente mezclador sería suplantado por una máquina (1845, 46-48).

A lo largo del tiempo, se han producido intentos de ampliar esta perspectiva, procurando introducir consideraciones de tipo psico-sociológico, que han ocasionado pequeñas brechas aunque insuficientes para anular su antigua carga mecanicista.

Pero si la producción no se desarrolla al margen del hombre ni de su humanidad, como sucede en cualquier otra fase de la actividad empresarial, entonces ¿por qué esta marginación en una función tan fundamental como la productiva?

Responder a esta cuestión motiva este *paper*. Nuestro propósito es identificar los elementos esenciales de la producción que, entendidos en clave mecanicista, han impedido una visión

integral del hombre y, por tanto ética; y tras el análisis de estos elementos mostrar una posible salida: el modelo de “eficiencia ética de la producción” latente en Pérez López (1993).

Desarrollaremos este trabajo de la manera siguiente: partiremos de una descripción de la visión clásica de la producción, al hilo de tres características básicas (utilidad, movilidad y exterioridad). A continuación, revisaremos sucintamente cómo han evolucionado estos conceptos en la historia de la doctrina empresarial, y los intentos antes aludidos de superar la perspectiva mecanicista. Concluimos sugiriendo que, si bien muchas de las barreras impuestas por la utilidad y la movilidad han sido eliminadas, resta encuadrar el binomio exterior/interior, sin el cual no tendremos una verdadera teoría antropológica. Finalmente, mostraremos cómo completar y revisar esas tres variables al amparo de la ética de la producción.

En resumen, pensamos que en la moneda de la producción, se ha contemplado el anverso aristotélico —la eficiencia técnica—, dejando de lado el reverso —la eficiencia ética—, ámbito donde estos mismos parámetros se hacen morales.

DESCRIPCIÓN DE LA VISIÓN CLÁSICA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Entendemos por producir, en un sentido amplio, “crear productos o servicios con valor económico”, pero al referirnos a la actividad industrial, la definición clásica del proceso productivo se asocia a la fabricación de “objetos en serie, normalmente por medios mecánicos”. Lo productivo se reviste así de un carácter objetivo e independiente (Le Menester & Van Wassehove, 2004; Brocklesvy, 2009). Consecuentemente, la actividad de quien lo lleva a cabo adquiere la naturaleza de *poiesis*, en términos aristotélicos; de *labor*, en la terminología de Hanna Arendt (1958).

Según Aristóteles (*Metafísica IX*, 6, 1048b), existe una clara distinción entre aquellas acciones susceptibles de perfeccionar al actor (inmanentes o *praxis*) y aquellas que permanecen ajenas al agente (transitivas o *poiesis*). La producción se incluye dentro del segundo grupo, ya que, en esta actividad, el resultado es externo e incluso extraño para el hombre, no revierte en su interior². Si en la producción no se “fabrica el carácter” (Sherman,

² Plutarco, fuente espléndida para el análisis de la Historia de la Grecia y Roma clásicas, en su agasajo a la figura de Arquímedes, expresa de forma contundente esta relación: *Arquímedes tenía por innoble y ministerial toda ocupación en la mecánica y en el arte aplicado a nuestros usos, y ponía únicamente su deseo de sobresalir en*

1989, 10), si “no aporta nada al propio actor, más que esfuerzo y sacrificio” (Utz, 1998, 113), carece de sentido plantearse su faceta ética. Como bien lo resume Crespo (1997, 24), en la producción habría una amplia “exención moral”.

Pero, como ya hemos indicado, nuestra intención es precisamente demostrar que no existe tal exención, que el ámbito productivo cae también bajo el dominio de la ética práctica. Para esta tarea, y siguiendo la terminología empleada en Calderón (1997), vamos a analizar la aparente transitividad de la producción según las tres características señaladas: utilidad, exterioridad, y movilidad.

Utilidad

La producción, al ser una actividad orientada hacia el producto y no hacia el agente, tiene su fin fuera de sí, busca resultados extrínsecos, es esencialmente útil, entendiendo por utilidad la cualidad que “trae o produce provecho, comodidad, fruto o interés”. Pero cabe preguntarse quién es el destinatario de esta acción, quién recibe el beneficio, el provecho de la producción.

Evidentemente el consumidor, que usa los bienes o servicios, es el beneficiario. Pero ¿en qué sentido es útil para la empresa? En la medida en que se vende y genera ingresos. Para eso el producto ha de “tocar mercado”, ha de ser susceptible de ser colocado en el mercado, en las manos del consumidor, para que pueda extraer de él un valor usable para sí mismo. Está claro que los guisos caseros no forman parte del PNB, no son producción, y sí lo son los que se sirven en un restaurante, sean mejores o peores. Los primeros son usables, pero no útiles. Los segundos son útiles, y también podrían ser usables; aunque si no lo fueran no se anularía su carácter de producción, ya que podría darse el caso de comprar cosas que “no sirven para nada”, o incluso adquirir productor con usabilidad negativa (las drogas, por ejemplo). Podemos decir, entonces, que útil es la cualidad que permite a un bien tomar posición en el mercado.

Pero tocar mercado no es fácil. No consiste sólo en producir, sino en producir aquello que el mercado demanda y con los niveles de calidad y coste adecuados. Esa necesidad se valora y

*aquellas cosas que llevan consigo lo bello y lo excelente sin mezcla de nada servil (Marcelo XVIII, 18-20 en Vidas paralelas; Vergara, Barcelona, 1962, pág. 254). Parece identificar utilidad con usabilidad, poniendo el acento en la categoría servil del uso, decantándose más que por el término latino *utilus*, por el de *utensilia* cuya derivación fue *usus*.*

fundamenta en términos técnicos, y, por tanto, lo verdaderamente importante será la eficacia o efectividad en el proceso, medida por la satisfacción que proporciona el producto esperado o deseado por los directivos, es decir, la diferencia entre lo que la empresa recibe por proporcionar un servicio a los consumidores y los recursos que ha de emplear en su producción (Argandoña, 2008, 6).

¿Qué papel juegan los trabajadores en este proceso? Fundamentalmente aportan tiempo y esfuerzo -trabajo-, y reciben a cambio un salario que compensa su coste de oportunidad, convirtiéndose en la única utilidad que les reporta la producción.

Todas las motivaciones que confluyen en este ámbito son extrínsecas ya que persiguen resultados extrínsecos, los empresarios el beneficio y los trabajadores el salario.

Por eso, si el único fin de la producción es el producto, se entiende que se identifique lo útil con lo instrumental, con lo servil.

Movilidad

La producción es, por definición, un proceso temporal y espacial que concluye en un resultado concreto. Tiene tiempo y se desarrolla en el tiempo. En su *Metafísica*, escribe Aristóteles: “El que construye, no tiene la casa. Y cuando tiene la casa, ya no construye”. Mientras está en potencia o en curso, mientras se procesa, no hay producción: sólo estará en obra cuando llegue el resultado, y se haga útil al tocar mercado. Y en ese momento, será el trabajador, circunscrito en el proceso, el que quede al margen, “curvado sobre su puesto”, como lo expresa Durkheim (1895). El fin del proceso es a la vez su límite, su término.

Por tanto, es la empresa y nada más que la empresa la que se acerca al mercado. La división del trabajo, que tan eficiente resultó para lograr la riqueza de las naciones, ha provocado momentos diferenciados en la producción, parcelando y dividiendo el proceso en fases, y asignando cada una a un trabajador, de tal modo que el producto final, tal y como será llevado al mercado, queda separado del resto del proceso. La separación es tan tajante que no hay conexión entre fases, ni entre el trabajador y el resultado final, precisamente la fase útil del producto, la de su entrada en el mercado. Por lo que según lo expuesto anteriormente, el trabajador no produce, porque no toca mercado. En los sistemas tradicionales de producción,

el productor unía ambas fases: realizaba artesanalmente el producto y lo llevaba al mercado. Ahora su tarea se limita a una mera rutina técnica³. Efectivamente, como comenta Samaranch (1991), en las actividades productivas el peso óntico-axiológico está en el producto, no en el proceso, que resulta subsidiario.

Exterioridad

Como hemos indicado, el producto ha de llegar al mercado, pero sólo lo exterior –lo externo– es susceptible de venderse en el mercado. Los productos han de ser realidades distintas e independientes de las personas que los producen. Debe existir una clara separación entre el producto y el productor.

La pregunta esencial sería: ¿todo es exterior?, es decir, ¿la utilidad proporcionada por el producto es totalmente independiente del productor?, ¿no revierte nada en él, excepto el salario? Más concretamente, ¿existe alguna relación entre la utilidad del producto y la usabilidad para el productor, fuera del salario?

Según el Estagirita, no. Si en la producción se busca el producto (*Metafísica* IX 6, 1048b 17), y el proceso productivo puede describirse como una función técnica, objetiva, plasmada en una fórmula, la producción es completamente exterior al hombre (*Ética a Nicómaco* VI, 4, 1140a 3). Aunque admite que el principio del arte está en quien lo produce y no en el objeto producido, el agente productor de *bienes útiles* no es considerado un artista. No ejecuta la actividad por razones de virtud o belleza, sino que va directamente hacia el resultado, hacia la virtud del resultado (Engberg-Pedersen, 1986, 34), la cual podrá ser evaluada de manera técnica. Mientras que la acción humana tiene su fin en ella misma (*Ética a Nicómaco* VI, 4, 1140b 5), la producción bien hecha tiene un buen objeto producido, y no un productor virtuoso. Un buen zapatero hace el mejor calzado con el cuero que se le da. Pero para obtener buen calzado, no interesa si el zapatero es un buen hombre o un asesino, ni siquiera después de haber hecho el calzado.

³ En un verbo de actividad propiamente humana, indica Ackrill (1965), cualquier periodo interior al de extensión de dicha actividad, es un periodo de aplicación del verbo. Así, si la actividad S en el periodo T es acción A(S,T), cualquier t incluido en T implica que A(S,t) es también acción. En la actividad productiva P(S,T), no se verifica dicha propiedad hasta que T no haya concluido, por lo tanto P(S,t) no es producción. Estamos ante una concepción técnica del tiempo. Los periodos entre 0 y T adquieren el carácter de regularidad, de repetición, y de ese modo se mecanizan.

Si su interioridad fuera importante, su impronta quedaría reflejada en el producto, y ese trabajo no perdería completamente su naturaleza. Sin embargo, se entiende que es pura actividad, donde “el propio salario es señal de esclavitud” (Arendt, 1958).

En suma, tenemos ante nosotros una actividad poética, mecánica, de ejecución técnica que no deja huella en el hombre ni en la sociedad, a excepción de los productos resultantes.

Ésta es, a nuestro juicio, la visión de la producción que heredó la teoría empresarial en su nacimiento, concebida como un proceso prácticamente servil, ajeno a la subjetividad y a la virtud del agente, y ajeno, por tanto, a la dimensión humana, tanto personal como social: algo externo no sólo al trabajador sino incluso a la propia empresa⁴.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE PRODUCCIÓN EN LA HISTORIA

El esquema expuesto ha ido modificándose a la par que el pensamiento empresarial. Podemos distinguir tres etapas en esa evolución. Una primera, en la que el aspecto poético de la producción se consolida gracias a los aspectos técnicos de la división del trabajo. Una segunda, en la que la entrada de la “memoria organizativa” y la distinción entre ejecución e interpretación dan paso a la subjetividad del agente. Esta fase retoca la utilidad y la movilidad, pero no logra anular el peso de la exterioridad. Finalmente, una tercera etapa, aún en ciernes donde pretendemos que las tres características se humanicen.

Primera etapa: el “animal laborans”

Durante siglos, utilidad, movilidad y exterioridad gravitaron sobre la producción. La revolución industrial, sin modificar estas características, añadió la visión técnica y el marco de la eficiencia (Martínez-Echevarría, 2005), en el que la producción se concibe como una ejecución autómatas, y, por tanto, el único modo de mejorarla radicaría en la aplicación de medidas para adaptar a los obreros a los ritmos mecánicos de las máquinas, responsables

⁴ Como botón de muestra de cuán lejos llegó el impacto de esta variable, rescatamos una de las “afortunadas” frases escritas por F. W. Taylor (1911, 75): “Uno de los primeros requisitos de un hombre apto para acarrear lingotes como ocupación permanente, es que sea tan obtuso y flemático que más bien se parezca en su estructura mental a un buey, que a cualquier otra cosa. Por lo tanto antes de que pueda tener éxito por sí mismo debe ser adiestrado por un hombre más inteligente para que adquiera el hábito de trabajar de acuerdo con las leyes de esa ciencia”.

últimas de la creación de riqueza. Esta lógica quedó plasmada en los primeros modelos de organización productiva, basados en la disciplina, vigilancia y orden para alcanzar la mayor eficiencia productiva (Ure, 1835; Owen, 1825; Mill, 1848)⁵.

En el ocaso del XIX, el extraordinario desarrollo de la Física y de la Matemática provocó que las actividades de la empresa, entre otras la producción, cayeran bajo la formulación numérica⁶, intensificando la visión mecanicista.

Esta visión de la producción gobernada por la tecnología y la técnica, se hizo patente, ya entrado el siglo XX, en las ideas de F.W. Taylor (1911) para quien la producción debía organizarse de manera científica desde la dirección: primero había que descomponer el proceso en tareas elementales, especializando a cada obrero en una tarea y aislándolo de la labor de los demás, para así poder precisar las unidades lógicas productivas diseñando una máquina con la que lograr el máximo rendimiento productivo con el mínimo esfuerzo. La motivación de los trabajadores era exclusivamente extrínseca: un mayor salario y alguna que otra mejora en las condiciones laborales⁷. Nos movemos en un plano estrictamente económico, o más propiamente economicista, que se manifiesta en un gobierno estratégico, cuasi científico⁸, de la empresa entendida como una asociación contractual en busca del máximo beneficio (Melé, 2008, 4).

⁵ El pensamiento acerca de la organización empresarial surge a comienzos del siglo XX con el exclusivo propósito de coordinar a las personas que componen la organización para conseguir mejores resultados. Casi siglo y medio antes, nace la teoría económica de la mano de Adam Smith con "The Wealth of Nations" (1776), con un objetivo similar: proponer los mercados como mecanismo inconsciente de coordinación de las actividades humanas, y la división del trabajo como mecanismo consciente de coordinación dentro de la propia empresa (Rosanas, 2009). Para Smith, el trabajador no tiene aprendizajes positivos en su actividad, sino que ésta, una vez organizada y dividida, elevaba la productividad (Arendt, H. 1958). El bien del trabajador es su salario, que es tan exterior a él como el propio producto. Esta búsqueda de la eficiencia a través de la división del trabajo se mantiene en David Ricardo (1817), para quien, tras la revolución industrial, la labor del trabajador se deshumanizó por completo adquiriendo un carácter tan automático y frío que podría ser fácilmente sustituido por máquinas.

⁶ Cournot, pionero en la matematización de la Economía, ayudado por la ficción de la competencia perfecta, redujo el comportamiento del agente productivo a un proceso técnico mensurable y determinista. Tras él, la producción llega a concebirse, en palabras de Walras (1874), como una simple relación técnica de transformación de unos bienes en otros (en la que partiendo de unos precios y de una tecnología dada, que se suponen exógenos, determina el nivel de producción óptimo que proporcionaría máximos beneficios). Esta visión dominó la concepción de la empresa durante la mayor parte del siglo XX (Mirowsky, 1989; Hodgson, 1993).

⁷ Con razón Simon y March (1958) tachan a Taylor de mecanicista y de considerar a los obreros como meras prolongaciones de las máquinas, acusándole de idear una teoría fisiológica de la organización.

⁸ Taylor pretendía enseñar a los empresarios métodos científicos para observar la estructura de los procesos y medir los tiempos objetivos de realización, y así aparecerían los modos óptimos de realizar las tareas productivas. Para esta labor se sirvió de la física y la fisiología para calcular exactamente las calorías necesarias, los descansos, y todo lo relativo al proceso productivo.

En este planteamiento hay que encuadrar a Ford y Sloan, que más que teóricos de la organización, fueron diseñadores prácticos de estas ideas. Por su parte, Henry Ford (1923), aplicó en el sector del automóvil un proyecto de fabricación en cadena que pudiera producir grandes cantidades con el menor coste unitario posible y así conseguir precios más asequibles. El obrero seguía siendo un ejecutor sin capacidad de iniciativa sometido a los ritos y métodos que se marcasen. Sloan (1963) completó el diseño de producción de Ford con un sistema para poder gobernarlo, haciéndolo extensible a todas las grandes empresas de producción en masa.

Aunque el mundo industrial haya cambiado radicalmente en estas últimas décadas, el modo economicista de plantear la organización empresarial basada esencialmente en la función de producción, sigue vigente en el terreno empresarial bajo la forma de la teoría de la agencia o la economía de los costes de transacción.

Pero no todo fue mecanicismo en los albores del pensamiento empresarial, ya que Fayol, contemporáneo de Taylor, amplió su reducida concepción del trabajador como un auxiliar de las máquinas, a una figura más versátil que abarcaba desde el obrero manual hasta los mandos intermedios, extendiendo consecuentemente la dirección y organización de la producción a distintas funciones como son: la planificación, la organización, el mando, la coordinación y el control. A pesar del loable intento de considerar a los trabajadores bajo una perspectiva más personal, siguen siendo sujetos pasivos en la producción (Rosanas, 2009, 5-7), dominados por la dimensión de utilidad.

Segunda etapa: los “añadidos psico-sociológicos”

La crisis de la modernidad, la entrada de la incertidumbre en los modelos económicos, la contribución de las instituciones y un cierto romanticismo de la escuela austriaca, dieron paso en el siglo XX al subjetivismo en la empresa y en el empresario, y, tangencialmente, en la producción. La acción empresarial dejó de ser vista como fruto de una calculadora búsqueda de eficiencia y pasó a integrar aspectos vitales, emocionales y subjetivos.

Frente a la competencia perfecta y al equilibrio general walrasiano, se abre un horizonte dominado por la información imperfecta, por la toma de decisiones con incertidumbre y con expectativas cambiantes. Ya no se postula un único método para asegurar la eficiencia y

viabilidad económica de los proyectos empresariales. Como recomienda Knight (1921), hay que aprender a moverse en esa incertidumbre.

Con Commons a la cabeza, los institucionalistas pretendieron combatir esa incertidumbre concibiendo la empresa como una institución destinada a almacenar y reproducir hábitos y rutinas -conocimiento- necesarios para la actividad productiva. Ésta no sólo dependía de las habilidades tecnológicas, también de las sociales. Por eso, con el reconocimiento de la incertidumbre, ni la empresa podía reducirse a una función de producción, ni la producción a una conducta maximizadora que parta de precios fijados por el mercado. Siempre hay algo que queda al margen del control de los directivos, porque la motivación del obrero no depende sólo del diseño de la producción. Del diseño a la ejecución hay un salto en el que cuenta la motivación intrínseca, es decir, aquella que se dirige a la adquisición de aprendizajes internos.

La corriente romántica austriaca también trató de recuperar la subjetividad del agente, insistiendo en que la creación de valor en el proceso no surge de la técnica sino de la ordenación subjetiva de los recursos a un fin determinado. Selznick (1948) amplió la visión de la empresa hacia un ente con configuración propia y exclusiva, sometida constantemente a un proceso de aprendizaje, consecuencia del contraste entre los diseños formales y los problemas que plantea la realidad cotidiana e inmediata. La eficacia no puede erigirse como criterio absoluto de organización.

En este sentido, la empresa abandona su papel como reguladora y poseedora de una fórmula óptima de producción, y pasa a convertirse en una unidad organizativa con vida propia y memoria. En ella, la movilidad y el tiempo técnico se empiezan a diluir para definirse como una historia que busca continuar en el tiempo.

Paralelamente a estas ideas, surge la corriente psicologista. Mayo (1933), basándose en los experimentos de Hawthorne (realizados entre 1927 y 1932), señaló que existían motivos de tipo psicológicos –necesidad de reconocimiento- y sociales –necesidad de pertenencia a un grupo-, en los agentes productivos que importaban más que los meramente económicos y, por supuesto, que los fisiológicos. Comenzó a cederse a los obreros ámbitos de decisión del proceso productivo para que se sintieran reconocidos y su motivación se mantuviera alta, lo

cual redundaría en una mejora de la eficacia, siempre y cuando la autoridad consiguiera encauzar todas las voluntades en un objetivo común.

Aunque estas ideas sentaron las bases de la cultura corporativista y de la teoría de la cooperación, el latente prejuicio positivista y mecanicista provocó que quedaran relegadas a meros aspectos externos. En el fondo, Mayo y los psicólogos, introdujeron en la organización científica de Taylor mecanismos psicológicos que, debidamente manipulados, servirían para adaptar mejor a los obreros a las condiciones técnicas de la producción, olvidando su faceta humana. La motivación es un recurso más para conseguir del obrero la máxima productividad. Estos planteamientos tratan de unir productividad y satisfacción, utilidad, pero lo hacen de una manera incompleta, sin trascender el aspecto poético, convirtiéndose en un taylorismo con rostro humano⁹.

Una línea de pensamiento, que recoge esta herencia pero que da un importante paso de distanciamiento con este mecanicismo, nace con Mary Parker Follet. Retomando la idea de la autoridad, apuntó que la clave de la eficacia era sustituir la posible autoridad arbitraria de los directivos por una autoridad basada en la ciencia de la cooperación, en la que se trataba a los agentes como personas que además de buscar un salario tienen motivaciones intrínsecas más profundas. Continuando esta idea, Charles Barnard (1938) introdujo un concepto que tendrá, como veremos, una importancia notable, la eficiencia de la empresa. Basó el éxito de las organizaciones no sólo en la consecución de la eficacia, es decir, alcanzar el máximo beneficio posible y por parte de los trabajadores el mayor salario, sino también la eficiencia, por la que se alcanza la satisfacción de las motivaciones intrínsecas de los trabajadores. La eficiencia se mide por la capacidad de una empresa de facilitar la adquisición por parte de los trabajadores de habilidades técnicas y hábitos operacionales que les capaciten para obtener un producto mejor en el futuro, para resolver problemas de mayor envergadura o de un modo más eficaz, al hacerlos más conscientes de las necesidades de la empresa (Argandoña, 2008, 4).

Podemos encontrar en la obra de Edith Penrose (1952) una vuelta de tuerca más elaborada. Según esta autora, el aprendizaje surgido en la interacción del hombre con el medio

⁹ Lo expresa bien Pérez López (1993, 99) cuando dice que en todos estos modelos “la idea de fondo es bastante clara: se trata de conseguir crecer la motivación interna en las personas para que realicen aquello que han de hacer a fin de que la eficacia también crezca. Técnicamente se trata de que las personas internalicen —hagan suyos— los objetivos de la organización... pero esta posición es incompleta”.

empresarial se convierte en el motor del crecimiento, que se transformará no sólo en beneficios sino en el perfeccionamiento de una capacidad para hacer mejor que los demás ciertas actividades, y consolidar así una ventaja comparativa. La empresa no es una simple función maximizadora, sino una organización con capacidad para crear y hacer uso de recursos productivos que no basa su crecimiento en el tamaño sino en unas cualidades que la diferencian esencialmente de las demás.

Por primera vez, la producción como valor útil enlaza con la usabilidad del trabajo, susceptible de ser enriquecida y de enriquecer a su vez a los trabajadores y a la dirección de la empresa por medio del conocimiento práctico. Hemos entrado en el ámbito de la mejora interna, de las motivaciones intrínsecas del trabajador, que no sólo buscan un salario sino la adquisición de habilidades, de conocimientos, que permiten que la utilidad no se proyecte sólo hacia el exterior sino que revierta en la propia empresa. Esto ya no es mero economicismo porque hemos trascendido al menos al plano psicológico, en el que ya no sólo interesa qué hace el trabajador, sino cómo lo hace y cómo puede mejorarlo mientras mejora él mismo desde un punto de vista técnico.

En este sentido, los trabajadores, al recuperar, aunque sea parcialmente, el control del proceso productivo, pueden hacer de su trabajo una experiencia enriquecedora, que ofrece un cauce para salvar la connotación negativa de la movilidad del proceso de producción, al permitir al trabajador trascender la parcialidad de su tarea, sintiéndose parte de todo el proceso e incluso del resultado, e integrándose en toda la vida de la empresa. Las necesidades de conocimiento de la firma se unen así a la motivación intrínseca, por la que el agente aprende activamente (Pérez López 1993, 60).

Los modelos empresariales surgidos con posterioridad (Simon, 1962; Cyert y March, 1963; Chandler, 1962) ayudaron a consolidar la idea de que la empresa es un organismo vivo, con un proceso de crecimiento y aprendizaje, que, en el terreno de la producción, se convierte en un cauce por el que se aporta utilidad al trabajador y a la propia empresa, además de obtener el producto que luego se colocará en el mercado. La conexión de los directivos con los trabajadores mejora la compleja estructura humana que es la empresa y se potencia su crecimiento. El objetivo empresarial pasa a integrar una multitud de objetivos particulares correspondientes a todos sus miembros, que la organización se encarga de jerarquizar y mantener unidos.

Desde esta perspectiva, la empresa es vista como un conjunto de personas que se interrelacionan bajo una dirección estratégica (Porter, 1985), para conseguir un objetivo común. Éste ya no es la maximización del beneficio, ni obedece a un diseño racional y lógico bajo el supuesto de información perfecta, sino la búsqueda de una *singularidad específica*, que se logra en la acción y en el aprendizaje, y que no es independiente de la calidad de la propia institución así como de las personas que la componen y del desarrollo de sus competencias y recursos (Foss, 1993). La empresa se concibe como un sistema en beneficio de todos los *stakeholders* (Freeman, 2004; Keely, 1995)¹⁰.

Tercera etapa: el humanismo práxico

Como acabamos de ver, la introducción del aprendizaje en el proceso de producción, ha permitido entender mejor dos de las notas que definían el concepto de producción.

Por una parte, la utilidad del producto ya no se ve ligada exclusivamente a su presencia puntual en el mercado y a su consumo posterior, sino que esta utilidad está presente a lo largo del tiempo, por medio del aprendizaje personal -desarrollo profesional y refinamiento de competencias técnicas en el trabajador, así como la forja de hábitos operativos, las virtudes humanas, que van mucho más allá de las meras habilidades técnicas- y del aprendizaje organizacional -mejora continua del *know how* de la empresa-. El trabajo se convierte así en un espacio de mejora humana y personal, que indudablemente supone un valor añadido o “producido” en el propio proceso de producción aunque no quede incorporado al producto final. Utilidad del producto y usabilidad del trabajo aparecen definitivamente enlazados.

Por otra parte, en la medida en que este aprendizaje es integrado en el desarrollo dinámico de la actividad empresarial, la movilidad del proceso productivo, concebida como una sucesión de compartimentos estancos, se reduce hasta eliminarse por completo. El trabajador puede participar de la idea global del producto, formar parte, integrarse en el organismo vivo en el que se convierte la empresa. Puede vivir su parcela pero con la visión de conjunto en su

¹⁰ El evolucionismo de Nelson y Winter (1982) centra también la importancia de la experiencia vivida en común, del manejo exitoso de las técnicas de producción que no se puede transmitir mediante la palabra. El único modo de mantener esa capacidad y acrecentarla es involucrarse y adquirir experiencia en el propio seno de la empresa. La historia y la memoria de la empresa se convierten en su “saber-hacer”, en su depósito de conocimiento.

cabeza y en su motivación. Participa y forma parte del saber hacer de la empresa en su conjunto.

La transformación de estas dos características mediante su conexión con la dimensión humana ha tendido puentes entre la ética y la producción, pero para desarrollar una ética integral falta una pieza esencial: el hombre que se pone frente a sí mismo y frente a otros. No basta con haber conectado la labor aislada del trabajador con la totalidad de la empresa, ni con su enriquecimiento personal por medio del aprendizaje, sino que hay que ir más allá, hay que llegar a la interioridad de la persona y trascenderla, porque es precisamente en el ámbito personal dónde se relacionan las interioridades. Lo que verdaderamente hace humana a una organización es la asociación de personas. Y eso pasa por conectar no persona-cosa, ni persona-conocimiento-grupo, sino persona-persona.

Este último puente lo encontraremos al abordar la tercera característica de la producción: la exterioridad, pero desde una perspectiva personal, reconectándola con la interioridad, y no sólo con nuestra interioridad sino con el conjunto de interioridades que compone la empresa.

Un buen paso en esta dirección lo dio Peter Drucker, al afirmar que lo que necesita el *management* son *managers*, es decir, personas, personas de verdad, enteras, con capacidad de decisión, con iniciativa, con poder para llevarla a cabo. Esta línea fue continuada con el humanismo pragmático de Pfeffer y Sutton (Rosanas, 2009). Pero sólo fueron pasos que se quedaron a mitad de camino, ya que no consiguieron salvar del todo el escollo de la exterioridad.

La vía para transformar la exterioridad en interioridad la apunta Pérez López (1993, 61) al señalar que *“tendemos a pensar que la satisfacción de las necesidades de un ser humano depende únicamente de lo que ocurre fuera de él... No es así. Hay una motivación trascendente que trata de orientar la acción humana hacia la propia mejora personal en el plano más hondo de su ser individual: su capacidad de sentir a otras personas como tales personas, su capacidad de establecer profundas relaciones afectivas con otros seres humanos”*.

Ascender al plano trascendente es esencial. El ser humano es un ser social por naturaleza, necesita entrar en relación con los demás, compartir, querer y sentirse querido. El aprendizaje

en el trabajo supone un grado de trascendencia ya que vuelca la intención del trabajo, sin abandonar su proyección hacia el producto, en el propio trabajador. Pero el valor del trabajo no se agota con este enriquecimiento, sino que puede superar la propia interioridad, o más bien transportar la propia interioridad a otras interioridades, es decir, conectar interioridades entre sí. ¿Cómo? Esencialmente cuando considera el efecto de su acción, en este caso del proceso de producción, en los otros, bien en el cliente o bien en el resto de los componentes de la empresa. La mera consideración del modo en que afectará al resto de las personas incide en el propio trabajador enriqueciéndole o empobreciéndole. El hombre por medio de su trabajo puede integrar sus motivaciones y fines personales con los fines de los demás, alcanzando ambos a la par, o incluso dejando en segundo lugar las suyas propias frente a la de los demás. Así la acción toma el carácter de don, de gratuidad, que manifiesta el mayor grado de trascendencia del ser humano. Éste está hecho para el don, y si el desarrollo económico quiere ser auténticamente humano, debe dar espacio al principio de gratuidad como expresión de fraternidad (Benedicto XVI, 2009, nn. 34 y 53).

Pongamos dos ejemplos. En el primero tomamos una imagen muy recurrida al hablar de motivaciones en el trabajo. Un zapatero lo es por hacer zapatos, el ejercicio continuado facilita el aprendizaje y la adquisición de habilidades y hábitos convirtiéndose en un buen zapatero, y si además al hacer zapatos no busca solamente el beneficio material que le reportará la fabricación y venta sino que busca también el bien del cliente, que los zapatos se adapten a sus verdaderas necesidades, que le presten un adecuado servicio, además está siendo un buen zapatero bueno, porque ha integrado la interioridad del cliente en su propia interioridad, ha unido el bien del cliente con su propio bien, con sus propios objetivos¹¹.

Ahora consideremos un músico dispuesto a dar un concierto. Se podría decir que su primera motivación para dar el concierto es el salario, y por tanto sería un “simple” productor de música con una motivación extrínseca: el dinero. Pero, como suele suceder con los músicos, también disfruta con la música y aprende en el ejercicio, aumenta su virtuosismo, por tanto encuentra una motivación intrínseca en el concierto. Por otra parte, le gusta hacer disfrutar a sus oyentes con su música, no solamente piensa en la adquisición de dinero o habilidades, sino en la satisfacción que le supone que el público valore y disfrute su música. Por tanto, encuentra una motivación trascendente en el concierto, el bien que proporcionará a los demás, y además logrará este bien a la par que los anteriores. La motivación trascendente engloba la

extrínseca y la intrínseca superándolas. Ese concierto, si se realiza con esa motivación, no sólo le hace mejor músico sino mejor persona, porque ha enriquecido su interioridad con la aportación a las interioridades de los otros.

Cuando esta actitud se globaliza, trascendiendo de la humilde zapatería o del sencillo teatro al amplio espectro del mundo, la armonía de intereses cuaja en la solidaridad humana, caridad universal o fraternidad universal, como se le quiera llamar.

Desde luego esta capacidad no se fundamenta en el trabajo sino en la extraordinaria riqueza del ser humano, que puede hacerse, amoldarse, asemejarse a su prójimo. Puede reconocer el bien del otro e integrarlo en el propio. El ser humano puede integrar el bien ajeno en el suyo propio, e incluso no concebir el bien propio sin una alta dosis de bien ajeno, en definitiva de bien común.

Esta motivación trascendente en el ámbito de la empresa eleva el plano de la eficacia (motivación extrínseca) y el de la eficiencia (motivación intrínseca) al de la consistencia (motivación trascendente). Una empresa es consistente cuando todas las personas que la componen se identifican con la organización y confían en ella, y buscan no sólo el rendimiento a corto plazo sino la mejora a largo plazo (Argandoña, 2008, 5-8). De este modo superamos los planos económico y psicológico y entramos de lleno en el ético, en el campo donde se analiza el porqué hace la gente las cosas, no solo qué hacen y cómo lo hacen (Pérez López, 1990, 180; 1993, 104).

La empresa ya no es una asociación contractual ni un grupo de stakeholders sino una comunidad de personas, cuyo objetivo es conseguir una ventaja competitiva sostenible enfocada a solucionar una necesidad real, en la que todos mejoren (Ariño 2005, 127-138). Una dirección consistente consistiría en implicar a cada persona en todas las facetas, en su trabajo, en la propia empresa y en la sociedad, según los tres grados de trascendencia que hemos visto.

CONCLUSIONES

¹¹ Pérez López comenta un ejemplo similar para analizar los tres planos de la motivación en las acciones (cfr

A lo largo de este trabajo hemos identificado los tres elementos esenciales en la producción (utilidad, movilidad, exterioridad), que al ser entendidos en clave mecanicista, han impedido un planteamiento ético de este ámbito de la empresa. Por utilidad se ha considerado el provecho o interés que la producción aporta a la empresa, y se concreta en el beneficio para los empresarios y en un salario para el trabajador que compense su coste de oportunidad. Por movilidad se ha entendido la temporalidad de la producción que divide el proceso en partes de tal modo que el trabajador queda vinculado sólo a una de ellas, desligándose del proceso en su conjunto y del resultado final. Esta desconexión es tan grande que conduce a la última característica, la exterioridad, que indica que el producto permanece como algo absolutamente ajeno y extraño al trabajador. Ésta es la visión que, en nuestra opinión, ha recibido la teoría empresarial en su nacimiento y que la ha condicionado durante gran parte de su trayectoria.

A continuación hemos revisado sucintamente la evolución de estos conceptos en la historia de la doctrina empresarial, en la que destacamos tres fases. La primera, a la que hemos denominado “el animal laborans”, en la que se mantienen estas tres características inalteradas, y en la que nacen los primeros modelos mecanicistas de la producción (Taylor, Ford, Sloan) con algún intento de trascender algo esta visión (Fayol). Una segunda fase caracterizada por la introducción de consideraciones psicológicas, como consecuencia de la incertidumbre y del subjetivismo, que poco a poco fueron abriendo la puerta al aprendizaje interno (Mayo), a las motivaciones intrínsecas (Park Follet, Barnard y Penrose), y al desarrollo de habilidades y hábitos en el trabajador, ampliando la utilidad más allá de la retribución monetaria. Este enriquecimiento no se detiene en el trabajador sino que alcanza a la empresa entera que se concibe como un organismo vivo (Simon, Cyert y March, Chandler) con un objetivo común, su singularidad específica, que integra todas las fases de la empresa en una sola dinámica de conocimiento, salvando la movilidad antes señalada.

Pero a pesar de haber extraído la visión de la utilidad y la movilidad de su concepción mecanicista y haberla insertado en una concepción ética, el binomio exterior/interior todavía queda excluido, y sin éste no alcanzaremos una verdadera antropología a la empresa.

Para salvar este importante escollo, concluimos que el modo de integrar la exterioridad de la producción en un modelo ético es enfocarlo bajo la eficiencia ética de Pérez López, por el que la motivación del trabajador se eleva del plano de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas

Pérez López 1993, 107).

hasta conectar con las trascendentes, por las que se busca la comunicación con otras interioridades, con otras personas, y más concretamente con el bien de las otras personas. Esta relación se concibe como un don, como un servicio, en primera instancia a todos los componentes de la empresa -los *stakeholders*-, para luego dirigirse al bien común de la sociedad. En esta perspectiva los tres parámetros de la producción se hacen morales.

Dicen que, en el ámbito de la literatura y de otras artes, existe una complicidad entre lector y escritor en el sentido de que ambos llegan a ser co-creadores. Ahí reside, a nuestro entender, la eficiencia ética: en una eficacia y eficiencia que dan paso a la interioridad de tal modo que todos los miembros de la organización co-crean la organización, mientras que su líder mantiene las dos caras de la moneda unida: la eficiencia técnica y la eficiencia ética.

Bibliografía

- Ackill, J. L. (1965) "Aristotle's distinction between *Energeia* and *Kinesis*"; en *News Essays in Platon and Aristotle*; R. Bamborough. Ed. London.
- Arendt, H. (1958) *The Human Condition*; Chicago, University of Chicago Press.
- Argandoña, A. (2008) "Consistency in Decision Making in Companies". Borrador para el seminario "Humanizing the Firm and the Management Profession", IESE.
- Aristóteles, *Ética a Nicómaco*; Gredos, Madrid, 1993.
- Aristóteles, *Metafísica*; en *Obras de Aristóteles*, Aguilar, Madrid, 1973.
- Aristóteles, *Política*; en *Obras de Aristóteles*, Aguilar, Madrid, 1973.
- Ariño, M. A. (2005) *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. Deusto.
- Barnard, Ch. (1938) *The Functions of Executive*; Harvard University Press, Harvard.
- Benedicto XVI (2009) *Caritas in Veritate*. Ed. Palabra.
- Brocklesvy, J. (2009) "Ethics beyond the model: How Social Dynamics can interfere with Ethical Practice in Operational Research/Management Science"; *Omega*, 37:1073-1082.
- Calderón, R. (1997) *Armonía de intereses y modernidad. Radicales del pensamiento económico*. Ed. Civitas, Madrid.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Crespo, R. (1997) *La economía como ciencia moral*; Educa, Buenos Aires.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963) *Behavior Theory of the Firm*; Englewood, Prentice-Hall.

- Durkheim, E. (1895) *De la division du travail social*; Akal, París, 1982.
- Engberg-Pedersen, T. (1986) *Aristotle's Theory of Moral Insight*, Clarendon Press, Oxford.
- Ford, H. (1923) *My Life and Work*. Page and Co., New York.
- Foss, N. J. (1993) "Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives", *Journal of Evolutionary Economics* 3 (2): 127-144
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. y Parmar, B. (2004) "Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, 15, 364-9.
- Hodgson, G. M. (1989) "Institutional Economy Theory: The Old versus the New", *Review of Political Economy*; 1(3), 249-269.
- Keely, M. (1995) "Continuing the Social Contract Tradition", *Business Ethics Quarterly*, 5, 241-56.
- Knigh, F. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*; Harper L. Row P., New York, 1965.
- Le Menester, M, y Van Wassehove, L. (2004) "Ethics Outside, within and beyond OR models?"; *European Journal of Operational Research*, 153: 477-84.
- Martínez-Echevarría, M. A. (2005) *Dirigir empresas. De la teoría a la realidad*. Eiuinsa, Madrid.
- Marx, K. (1845-46) *Ideología Alemana*; Servicio de Publicaciones. U. de Barcelona, Barcelona, 1992.
- Mayo, E. (1933) *Problemas de la civilización industrial*; Galatea Ed., Buenos Aires, 1959.
- Melé, D. (2008) "Three Current Views of the Firm and its Purpose. Toward a More Completed Model". Borrador para el seminario "Humanizing the Firm and the Management Profession", IESE.
- Mill, J.S. (1848, 1995). *Principios de Economía Política*. Fondo de Cultura Económica, Mexico.
- Mirowsky, P. (1989) *More Heat than Light. Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics*; Cambridge, Cambridge University Press.
- Moss, S. (1984) "The History of the Theory of the Firm. Form Marshall to Robinson and Chamberlin: The Source of Positivism in Economics", *Economica*, vol. 51, 307-318.
- Nelson, R. y Winter, G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Exchange*; Belknap, Cambridge University Press.
- North, D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*; Cambridge, Cambridge University Press.
- Owen, R. (1825, 1927) *A New View of Society*. Everyman's Library, London.
- Penrose, E. (1952) *The Theory of the Growth of the Firm*; Basil Blackwell, London.

- Pérez López, J. A. (1990) "I am the boss. Why should I be ethical?", en G. Enderle, B. Almond y A. Argandoña (eds), *People in Corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. Dordrecht: Kluwer.
- (1993) *Fundamentos de la Dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- Picavet, E. (2009) "Opportunities and Pitfalls for Ethical Analysis in Operations Research and the Management sciences"; *Omega*, 37:1121-1131. 2009
- Porter, M. (1985) *Creating Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Ricardo, D. (1817) *Principios de Economía Política y Taxación*; Fondo de Cultura Económica, México, 1959.
- Rosanas, J. M. (2009) *Organización y Management*. Occasional Paper, 166. IESE.
- Samaranch, F. de (1991) *Cuatro ensayos sobre Aristóteles*; F.C.E., México.
- Selznick (1948) "Foundations of a Theory of Organizations", *American Sociological Review*, vol. 13, 25-35
- Sherman, N. (1989) *The Fabric of Character. Aristotle's Theory of Virtue*; Clarendon Press, Oxford.
- Simon, H. A. (1962) "New Development in the Theory of the Firm", *American Economic Review*, vo. XLIV, nº 3, 253-283
- Simon, H. A. y March, J. G. (1957) *Organizations*; John Wiley & Sons, New York.
- Sloan, A. P. (1963) *My Years with General Motors*, Doubleday, New York.
- Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*; Harper and Row, New York,
- Ure, A. (1835) *Philosophy of Manufacturers*. Charles Knight, London
- Utz, A. F. (1998) *Ética económica*; Unión Editorial.
- Walras, L. (1874, 1987). *Elementos de Economía Política pura*, Alianza Editorial, Madrid,
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*; Free Press, New York.