

Una visión humanista de la empresa

En las últimas décadas, la importancia de los factores económicos se ha exagerado notablemente, afirmándose que el principal objetivo de la empresa debe ser el de maximizar su valor para los accionistas. Sin embargo, las organizaciones deben ir más allá, introduciendo en el análisis el aprendizaje, que cambia los conocimientos, las habilidades y las actitudes de sus miembros, e incluyendo la ética en el modelo de toma de decisiones.

Resumen del artículo

La Agrupación de Miembros del IESE ha galardonado al profesor Josep M^a Rosanas con el Premio a la Excelencia Investigadora 2008 por el artículo "Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival", publicado en *Journal of Business Ethics*, 2007, nº 78. En él se propone una visión humanista de las organizaciones que va más allá del enfoque cortoplacista tan frecuente en la actualidad y, a la vez, proporciona un esquema de pensamiento destinado a incluir los intereses de todas las personas en el mismo.

El desarrollo de cualquier disciplina académica está siempre lleno de incongruencias. Todas ellas, incluidas las hoy maduras como la Física, han pasado (y en muchos casos siguen pasando) por períodos de desacuerdos sustanciales. En un momento dado han coexistido teorías, inconsistentes unas con otras, que explicaban determinados fenómenos reales de manera completamente distinta e incompatible. Baste recordar cómo, en Astronomía, la teoría geocéntrica de Ptolomeo, con muchos siglos de solera, era incompatible con la teoría heliocéntrica de Copérnico, que desarrollaban Galileo y Newton, pero coexistieron durante casi cincuenta años. No es extraño, pues, que el *management* no sea una excepción. Sumantra Ghoshal, profesor de la **London Business School**, en un famoso artículo póstumo publicado en 2005 poco después de su fallecimiento, lo afirmaba con contundencia. Pero no hay que alarmarse por ello. Había un viejo chiste hace años, un dibujo de un grupo de personas con los ojos vendados delante de un elefante, que debían adivinar al tacto qué era lo que estaban tocando. Los que tocaban una pata decían que era una columna, los que le tocaban la trompa decían que era una manguera, los que le tocaban las orejas decían que era un abanico, los que le tocaban la cola decían que era una soga y así sucesivamente. Ninguno podía ver la realidad del conjunto y se limitaban a adivinar de manera imperfecta en qué podía consistir la parte que tenían más próxima.

En gran medida, seguimos igual. Tal como decía antes, tampoco hay que alarmarse por ello, ya que cincuenta años no son nada en el desarrollo de ninguna ciencia, y por tanto lo raro sería que hubiéramos cambiado mucho. Pero seguimos igual en el sentido de que hay diferentes maneras de ver las cosas relacionadas con el mundo de la empresa y muchos enfoques ven únicamente realidades parciales.

En concreto, en los últimos años se ha puesto el acento con frecuencia en las variables económicas de manera casi exclusiva. Y en cambio, ya en los años treinta, uno de los clásicos del *management*, Chester I. Barnard, decía que no empezó realmente a entender los fenómenos que ocurren en las organizaciones hasta que relegó la teoría económica y los intereses económicos a un puesto secundario aunque, por supuesto, indispensable.

En las dos o tres últimas décadas, la importancia de los factores económicos se ha exagerado notablemente. Aunque sean indispensables, por volver a usar la palabra de Barnard, no se debe subordinar todo a ellos, sino más bien lo contrario: los bienes económicos no son la finalidad del ser humano, son sólo algunos de los medios por los que puede conseguir su bienestar. Y en cambio, hemos visto grandes pronunciamientos, tanto procedentes del mundo de la teoría como del de la práctica, sobre que el objetivo máximo de las empresas debe ser el de maximizar su valor para los accionistas, variable estrictamente económica. Que en una buena medida se ha defendido únicamente "de boquilla", porque el último año se ha presenciado una destrucción de valor para los accionistas sin precedentes, quizá en mayores proporciones en aquellas empresas en las que más se ha defendido verbalmente que ese valor se debía maximizar. También hemos visto cómo se han aplicado, tanto en estrategia como en organización, modelos económicos basados, la mayor parte, en



Josep M^a Rosanas
Profesor Ordinario
Contabilidad y Control, IESE
jrosanas@iese.edu

la hipótesis de que el ser humano sólo busca el interés propio.

Esta tendencia se ha debido, en parte, al desarrollo de la teoría financiera; también, en parte, al uso de herramientas económicas en la formulación de la estrategia (economía industrial); en parte, a los modelos económicos de organización ("agency theory", por ejemplo); y en parte a razones culturales. En Estados Unidos ya calificaron los años ochenta como "la década de la codicia (*greed*, en inglés)"; e incluso hubo quien calificó los años noventa como la "década de la maldad". Porque, como acabamos de decir, una hipótesis-clave en los supuestos básicos de los modelos económicos radica en que las personas únicamente persiguen su propio interés. A veces, se añade que de manera "ilustrada", es decir, sin hacer daño inútil y haciendo el bien a alguien más en espera de reciprocidad, pero en esencia es el propio interés la variable dominante.

Esto, desde un punto de vista puramente descriptivo de la realidad, es falso. El mundo está lleno de padres que se sacrifican por sus hijos, de amigos que hacen favores sin pedir nada a cambio, de personas de comportamientos heroicos en ONG en países en guerra, y de tantos y tantos otros ejemplos en los que el interés propio no es la variable dominante. El grave inconveniente que tiene esto es que ignora tres cuestiones fundamentales que, como veremos, están relacionadas entre sí: los límites de la racionalidad, la ética y el aprendizaje de las personas. Aquí hay que apresurarse en decir que hay modelos económicos que incluyen algún concepto de aprendizaje, pero siempre es



en un sentido muy limitado, como veremos más adelante. Lo que ninguno incluye son conceptos de ética.

En la teoría relacionada con el *management*, nos encontramos en el otro extremo con el comportamiento organizacional, muy alejado de los modelos económicos y donde existe una preocupación por el ser humano como tal. Es decir, más allá de sus intereses económicos inmediatos, con necesidades distintas, y al que hay que prestar atención si se quiere que sea realmente rentable para la empresa. Los problemas radican aquí en que, en primer lugar, la visión del ser humano es frecuentemente instrumental, es decir, aunque no se considere explícitamente la maximización del valor de las acciones, se da valor al ser humano en cuanto a que proporciona rentabilidad. Y en segundo lugar, en que la ética está, con frecuencia, también ausente de estos planteamientos. El paradigma más común, la teoría institucional, explica que el ser humano quiere legitimarse haciendo lo mismo que los demás, y que lo mismo ocurre a nivel de empresa. Como máximo, en ocasiones, hay una cierta estética (que no ética) de lo que es legítimo hacerle a otra persona y lo que no.

Una manera diferente de ver las cosas

No existe una decisión empresarial (fuera, quizá, de pequeños problemas triviales) que no tenga que ver con seres humanos. Cualquier decisión empresarial tiene a la vez el problema y la ventaja de que tiene que ver con ellos. Problema, porque es más difícil interactuar con seres humanos que con materia inerte: la materia inerte no toma decisiones y reacciona siempre igual a las acciones del ser humano; mientras que el ser humano, no. Ventajas, todo lo demás: puede tener iniciativas propias, puede resolver los problemas que se le presenten, puede buscar nuevos métodos de solución, etc. Un enfoque humanista tiene que partir de estas realidades.

Hoy en día tenemos una idea clara de lo que es interactuar con la materia inerte: una interacción entre una persona y un ordenador. El ordenador, tras una determinada acción por parte de un ser humano, reacciona siempre de la misma manera. Hace cosas, en ocasiones, muy complejas, pero de manera puramente mecánica. El ser humano, en cambio, aprende, es decir, modifica su comportamiento de acuerdo con la experiencia, lo que hace que no se sepa a ciencia cierta cómo puede reaccionar ante una acción concreta que le afecte.

La teoría de la agencia, en Economía, ha estudiado las interacciones del ser humano de dos en dos, que como es obvio es el mínimo que puede darse. Pero lo ha hecho de una manera muy limitada, no reconociendo el aprendizaje. Aquí, siguiendo los trabajos del profesor del IESE, Juan Antonio Pérez López, vamos a exponer brevemente lo que puede considerarse una teoría de la agencia generalizada.

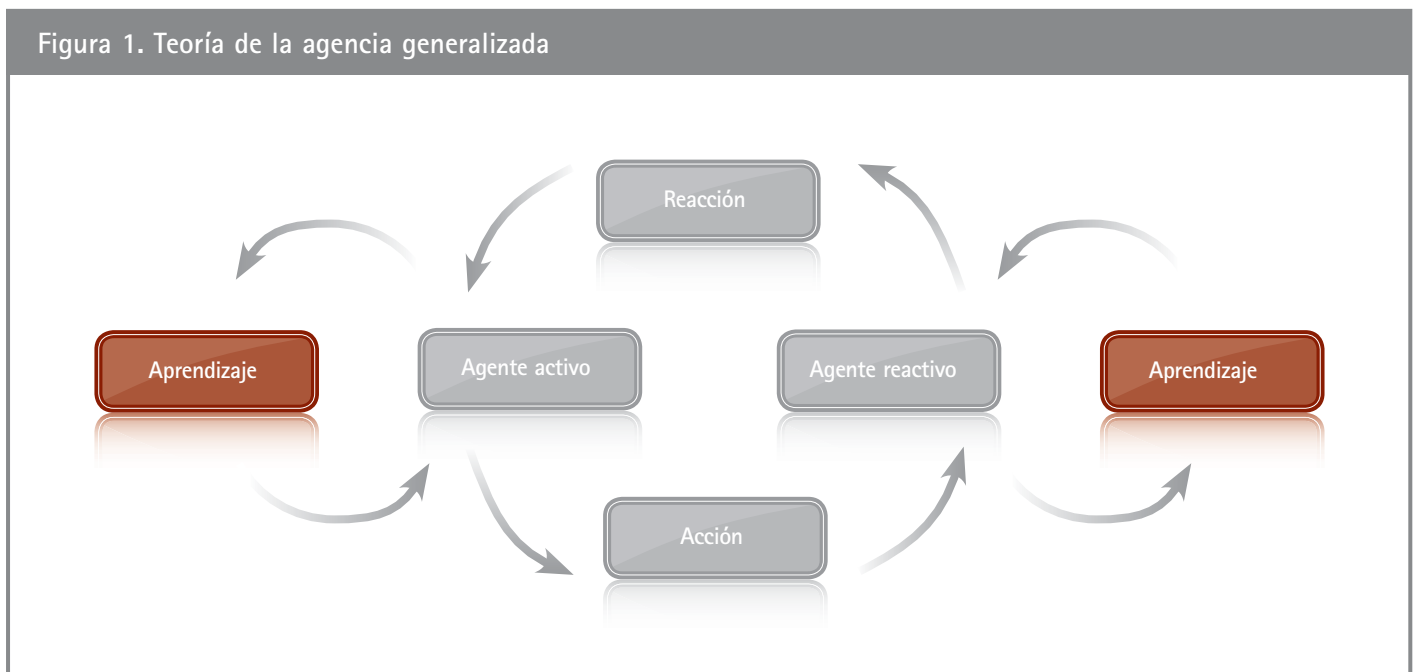
Una determinada persona, que llamaremos "agente activo", y que, para simplificarlo, podemos pensar en ella como "el jefe", quiere obtener una cierta reacción de otra persona que llamaremos "agente reactivo" y que podemos pensar en ella como "el subordinado". Para conseguirlo, ejecuta una determinada acción, lo que provoca la reacción del "subordinado". Esta reacción puede conseguir, para "el jefe", los resultados que esperaba y deseaba, o no. Si los consigue, diremos que la acción ha sido eficaz y, si no, ineficaz. Pero en cualquier caso, al margen de los resultados concretos que se consigan con el binomio acción-reacción, hay otros dos resultados que inevitablemente ocurren en el interior de las dos personas afectadas: las dos aprenden. La Figura 1 representa esta situación.

Por aprender entendemos, en primer lugar, que, obviamente, mejoran su conocimiento con respecto al problema en sí. Si se trataba, por ejemplo, de una acción de ventas, aumentará el conocimiento de ambos sobre el producto, los clientes y cualquier otra variable relacionada. Pero, además, aprenderán a evaluar si las acciones de cada uno y los resultados les gustan o no. Si lo que han hecho responde o no a sus expectativas y si, por tanto, merecía la pena. Y, lo que es todavía más importante, si merece la pena trabajar con la otra persona o no.

Decimos que este último punto es más importante porque determinará el futuro de la relación entre las dos personas. Pueden producirse círculos viciosos o círculos virtuosos. Si una se considera "engañada" por la otra, o piensa que ha sido "obligada" por la otra a hacer algo que no quería porque va contra sus valores, o que ha sido "explotada" o "manipulada" por la otra, la siguiente interacción entre las dos quedará fuertemente condicionada en sentido negativo. La capacidad de las dos personas de colaborar entre sí queda mermada. La confianza mutua queda también mermada o destruida. Si, en cambio se sienten satisfechas, creen que lo que han hecho merece la pena y que colaborar con la otra persona ha sido una buena experiencia, la capacidad de colaboración y la confianza entre ellas mejorarán para el futuro.

Para tomar una decisión empresarial en un contexto no trivial, y que tenga que ver con personas, hay que tener en cuenta los tres tipos de resultados: los resultados explícitos que se pretendían, más los aprendizajes de las dos personas involucradas.

Figura 1. Teoría de la agencia generalizada



Tres criterios de toma de decisiones. Tipos de motivos

Por tanto, para tomar una decisión empresarial en un contexto no trivial, y que tenga que ver con personas, hay que tener en cuenta los tres tipos de resultados: los resultados explícitos que se pretendían, más los aprendizajes de las dos personas involucradas. Normalmente, cualquier procedimiento, técnica o decisión de *management*, se evalúa principalmente (si no de manera exclusiva) por los resultados explícitos, que para el conjunto de la empresa están relacionados con los beneficios o el valor de las acciones u otras variables económico-financieras. Lo cual podría estar en alguna medida (veremos en seguida que nunca del todo) justificado si la interacción a la que nos referimos entre dos personas (o más, en el caso general) fuera a tener lugar únicamente una vez; pero es injustificable si la situación es repetitiva, como suele ocurrir en una organización que quiere sobrevivir a largo plazo. La eficacia de hoy viene determinada por los resultados explícitos, pero los aprendizajes determinarán los resultados de las futuras interacciones. El clima de cooperación dentro de la organización,

las relaciones entre las personas, sus actitudes y sus habilidades dependen de estos aprendizajes.

Es particularmente importante darse cuenta de que de los tres criterios se derivan tres tipos de motivos para cualquier tomador de decisiones:

En primer lugar, los resultados explícitos que el agente activo persigue son por motivos de tipo extrínseco, relacionados con la remuneración que estos resultados proporcionan, de tipo material, principalmente.

En segundo lugar, un agente activo interesado en su propio aprendizaje tiene motivos intrínsecos, es decir, aquellos que tienen que ver con el trabajo en sí, y con la actitud que uno tiene ante los resultados y ante la otra persona. Finalmente, cuando un agente activo se preocupa del aprendizaje del agente reactivo, es decir, de la satisfacción real conseguida por éste, diremos que tiene motivos transitivos, es decir, motivos que van dirigidos al bienestar de otras personas (el agente reactivo).

Para mejorar como persona (incluso, para no empeorar como persona) uno debe tener en cuenta el impacto de sus acciones sobre los demás.

Motivos y ética

No tener motivos transitivos, es decir, permanecer indiferente ante lo que le ocurra a los distintos agentes reactivos con los que uno interacciona, es una falta de ética. Una persona que no tiene en cuenta los efectos que sus acciones tienen sobre los demás falta al mínimo de sus obligaciones; pero a la vez se deteriora a sí misma. Cuando uno roba, se convierte en ladrón; cuando uno mata, se convierte en asesino; cuando uno estafa, se convierte en estafador; y cuando hace cosas menos graves, pero que afectan desfavorablemente a los jefes, a los subordinados o a los compañeros, se convierte en una persona indeseable. Esto es lo que nos diría la Ética clásica. Para mejorar como persona (incluso, para no empeorar como persona) uno debe tener en cuenta el impacto de sus acciones sobre los demás.

Además, lo que hemos dicho hasta aquí es que, en el contexto organizacional, cuando la acción es repetitiva, ignorar el aprendizaje de los demás, permanecer indiferente ante sus posibles reacciones, es ser corto de vista. Es no darse cuenta de que los resultados futuros dependen de estas reacciones. Por tanto, en este contexto, únicamente por el propio interés a largo plazo ya se debe tener en cuenta el de los demás. No hacerlo es lo mismo que no tener en cuenta el interés propio, el propio aprendizaje. Cuando uno emprende acciones que a largo plazo le perjudican o que no favorecen su propio aprendizaje, está siendo de nuevo corto de vista, además de empobrecerse.

El contexto organizacional

El esquema de la Figura 1 sobre la interacción entre dos personas puede también utilizarse para la interacción entre dos grupos de personas. Por ejemplo, "la empresa" puede ser el agente activo y "los consumidores" pueden ser el agente reactivo. Entonces, la aplicación de los criterios anteriores se haría del siguiente modo:

1. **Resultados extrínsecos para la empresa:** las variables económico-financieras clave: beneficios, valor de las acciones, rentabilidad, etc.
2. **Aprendizaje de la propia empresa:** profundizar en su competencia distintiva, es decir, en aquello

que la empresa sabe hacer mejor que nadie y que le aporta la ventaja competitiva que garantiza los beneficios para el futuro.

3. **Aprendizaje de los consumidores,** es decir, conocimiento por su parte de si el producto de la empresa satisface sus necesidades reales y de si puede confiar en la empresa para resolverlas. Esto ocurrirá solamente si los empleados de la empresa lo intentan, es decir, se sienten identificados con las necesidades de los consumidores a través de interacciones entre unos y otros.

En resumen, en este artículo hemos tratado de estudiar cómo se pueden superar los modelos mecánicos de las organizaciones y de los seres humanos introduciendo el aprendizaje, que modifica los conocimientos, las habilidades y las actitudes. A la vez, se introduce la ética al tener en cuenta el aprendizaje de los demás, con lo que se integra en el modelo de toma de decisiones de la organización. El resultado es un enfoque distinto de toma de decisiones, que supera la visión cortoplacista tan frecuente hoy en día y, a la vez, proporciona un esquema de pensamiento para incluir los intereses de todas las personas en el mismo y, de ese modo, desarrollar una visión humanista de las organizaciones. ■