

# La ética y la toma de decisiones en la empresa

## Ethics and Decision Making in Firms

22



**Antonio Argandoña'**  
Profesor de Economía  
Cátedra "la Caixa" de  
Responsabilidad Social de  
la Empresa y Gobierno  
Corporativo  
IESE Business School  
  
argandona@iese.edu

### I. INTRODUCCIÓN

¿Tiene objeto publicar un artículo que trate de justificar la necesidad de la ética, en un número de *Universia Business Review* dedicado monográficamente al tema? Sí, por varias razones. Primera, porque la ética en la empresa no es un tema definitivamente consolidado, y nunca lo será porque, lo mismo que la ética personal, es un reto que cada generación debe asumir. Segunda, porque los que nos dedicamos a la ética en la empresa ofrecemos una variedad de teorías y recomendaciones, a menudo discrepantes, si no incompatibles, lo que dice muy poco de la sensatez de nuestras propuestas. Y tercera, porque muchos de los argumentos que damos para convencer a los empresarios de que deben ser éticos no son convincentes. ¿Aumentarán mis beneficios?, preguntan. No lo sabemos, aunque es probable que algunos negocios patentemente inmorales le ofrezcan rentabilidades más elevadas. Entonces, ¿por qué debo ser ético?

La tesis de este artículo, nada novedosa, es que ser ético en la empresa no es opcional: 'eso es lo que hay que hacer' porque así es como se debe dirigir una empresa para que sea exitosa, también desde el punto de vista económico; para que sea humanamente aceptable para los que invierten en ella, la dirigen, trabajan en ella, le venden sus productos o le compran sus bienes o, simplemente, conviven con ella. Y, sobre todo, para que sea sostenible en el tiempo.

¿Significa esto que una empresa no ética no es viable? Sí, aunque debe haber pocas empresas que sean radicalmente inmorales. Pero una empresa en la que esté en marcha un proceso de deterioro mo-



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

La ética es necesaria en la empresa porque forma parte de todas y cada una de las decisiones humanas. Las personas que participan en una empresa buscan resultados distintos y actúan por motivaciones variadas; por tanto, los directivos tienen que tener en cuenta varias dimensiones de sus acciones, que incluyen los beneficios materiales, pero también variables psicológicas, sociales y éticas. Esta manera de introducir la ética en la empresa es endógena: viene a ser una condición de equilibrio de la empresa, que mira no ya a su rentabilidad a corto plazo, sino, sobre todo, a su consistencia, es decir, a su capacidad de generar beneficios también a largo plazo, porque mejora la capacidad de las personas para tomar mejores decisiones.

### EXECUTIVE SUMMARY

Ethics in business is necessary, because it is present in each and every one of the human decisions. People who take part in a firm look for different results and act for a variety of motivations. This means that managers should take into account the several dimensions of their actions, including material results but also psychological, social and ethical variables. This is an endogenous way to introduce ethics in the firm: it is a kind of equilibrium condition looking not just for short term profits but mainly for consistency, i.e. for the firm's capacity to yield also long term profit, because it improves the persons' capacity to take better decisions.

ral, que no se ataje a tiempo, acabará siendo inviable. Ése es el mensaje de la ética. Y ésta es la razón más profunda a la hora de aconsejar a un directivo que sea ético. Porque, si no lo es, no será un buen directivo, aunque reciba premios por su reputación social, aunque su remuneración sea multimillonaria o aunque multiplique la cotización de sus acciones.

En este artículo desarrollamos estas ideas, primero a propósito de las acciones de las personas y su impacto en la empresa, para explicar después el concepto de ética que subyace en este análisis y acabar con las conclusiones.

## 2. LAS DECISIONES EN LA EMPRESA

***Ser ético en la empresa no es opcional: ‘eso es lo que hay que hacer’ porque así es como se debe dirigir una empresa para que sea exitosa***

“Una empresa está formada por personas con diferentes historias, diferentes culturas, diferentes inclinaciones, diferentes aspiraciones,... diferentes trabajos,... Y todas esas personas, de diferentes edades y culturas, con diferentes empleos, tienen que llevar a cabo el milagro de trabajar juntos, de modo que los resultados de la empresa sean los adecuados. Hoy y mañana”. Así la describía Giovanni Agnelli, el que fue Presidente de Fiat S.p.A. Aparecen aquí los elementos que definen a una empresa: una comunidad de personas, con una gran variedad de intereses; una tarea común, que exige una cierta dirección unificada; unos resultados adecuados, y el imperativo de la continuidad. Si queremos explicar cómo se dirige una empresa, esta descripción es un buen punto de partida.

Empecemos por esa comunidad de personas –propietarios, directivos, empleados, también clientes y consumidores- que se proponen conseguir unos objetivos comunes. Hemos dicho que tienen motivaciones muy distintas. ¿Cuáles son éstas?<sup>2</sup> ¿Qué busca, por ejemplo, un empleado cuando decide colaborar en una empresa?

- 1) Resultados ‘extrínsecos’, que la empresa le proporciona, y que pueden ser económicos (remuneración) o no (ascensos, oportunidades de carrera, reconocimiento).
- 2) Puede buscar también resultados ‘intrínsecos’, que no le son proporcionados por la empresa, sino que se producen en él mismo, y que pueden ser de naturaleza psicológica (satisfacción por su trabajo), o aprendizajes operativos (conocimientos, capacidades, etc.).
- 3) También puede buscar resultados en otras personas (satis-

facción en los clientes, ayuda a otros empleados, colaboración en la buena marcha de la comunidad), que darán lugar a otros aprendizajes intrínsecos, que podemos llamar 'evaluativos', porque versan sobre cómo tener en cuenta a las personas.

Si hay varios tipos de resultados, el empleado acabará haciéndose preguntas sobre todos ellos. ¿Es adecuada la remuneración que recibo? ¿Estoy bien considerado en esta empresa? ¿Es agradable mi trabajo? ¿Puedo desarrollar mis capacidades? También los directivos de la empresa se harán unas preguntas parecidas: ¿Es adecuada la aportación del empleado a la creación de valor? ¿Está adquiriendo conocimientos y habilidades que potencien las competencias distintivas de la empresa? ¿Es leal a la organización y colabora con sus superiores y compañeros? ¿Hace posible que sus relaciones en la empresa y con sus clientes y proveedores sean cada vez más fluidas?

La existencia de tres tipos de resultados implica que las personas pueden actuar por tres motivaciones distintas: 1) 'extrínsecas', cuando el agente trata de lograr las satisfacciones que producen los resultados extrínsecos, materiales o no; 2) 'intrínsecas', cuando el agente busca resultados intrínsecos, y 3) 'trascendentes'<sup>3</sup>, si el agente trata de lograr los aprendizajes de las otras personas con las que interacciona, renunciando para ello, si es necesario, a una satisfacción personal<sup>4</sup>.

Estas motivaciones no son excluyentes, sino que pueden darse todas al mismo tiempo, aunque una de ellas sea la dominante; y su importancia puede ir cambiando de unas acciones a otras y a lo largo del tiempo. La motivación extrínseca es muy humana; está presente siempre o casi siempre: cuando tenemos una necesidad, tratamos de satisfacerla. La intrínseca busca las satisfacciones personales y los aprendizajes que mejorarán las capacidades del agente. Y la trascendente impulsa sus acciones cuando se orientan a la mejora de la calidad de las decisiones de los demás.

Tres tipos de resultados y de motivaciones implican que todas las decisiones se deben evaluar desde tres puntos de vista:

1) **Eficacia.** Para el empleado, la relación laboral es eficaz si le proporciona los resultados extrínsecos deseados: por ejemplo, una remuneración que no sea menor que la que podría obtener en otro empleo de características similares. Desde el punto de vista de la empresa, la eficacia consistirá en la creación de valor económico en cuantía suficiente para atender a la remunera-

#### PALABRAS CLAVE

Decisión, Empresa, Ética, Motivación, Virtud

#### KEY WORDS

Decision, Business, Ethics, Motivation, Virtue

ración del empleado y contribuir a la creación de valor para los demás stakeholders.

2) **Atractividad.** Para el empleado, un trabajo satisfactorio, una socialización agradable y la adquisición de conocimientos y capacidades que le permitan mejorar sus posibilidades profesionales en el futuro. Y parecido será el criterio con que la dirección de la empresa evaluará esta dimensión.

3) **Consistencia.** Si la relación que se da entre el empleado y la empresa ha de mantenerse en el tiempo y ha de incluir también a otros agentes, es necesario que se creen las capacidades necesarias para optimizar esas relaciones.

En cualquier acción estas tres dimensiones pueden actuar en direcciones opuestas: por ejemplo, los empleados pueden crear valor económico (eficacia), al tiempo que pierden interés por su trabajo, porque es repetitivo y no les proporciona nuevos conocimientos (atractividad), y si, además, se sienten mal tratados, se resistirán cada vez más a aceptar las órdenes de sus jefes (consistencia).

En el conjunto de sus planes de acción, la empresa debe conseguir un mínimo de eficacia, porque se trata de una actividad económica. No es necesario que todas y cada una de las decisiones sean eficaces, pero sí debe serlo su conjunto. E igualmente son necesarios unos resultados mínimos en términos de atractividad: no se puede hacer trabajar indefinidamente a los empleados en algo que les repugna.

La eficacia es el ámbito de la economía; la atractividad pertenece al de la psicología social y la sociología; la consistencia es el ámbito de la ética. Y la consistencia es la condición más importante, porque es la que muestra si las decisiones que se toman ahora harán posibles o no, y más fáciles o más difíciles, las futuras interacciones entre los miembros de la organización y con otros agentes. Un fallo en la consistencia significa que, a fuerza de no tener en cuenta las consecuencias de sus acciones sobre los demás, las personas<sup>5</sup> 'aprenden' a no tener en cuenta a los demás. Además, el 'aprendizaje negativo' del agente que toma decisiones inconsistentes es acumulativo, y reduce cada vez más su capacidad para identificar lo que realmente es importante en sus decisiones. Habitualmente, mandar decir una mentira no producirá una catástrofe ética, pero será el comienzo del camino hacia unas relaciones más difíciles, en función de variables como la gravedad de la mentira y de sus consecuencias, la frecuencia con que se repita esa orden y la sen-

sibilidad moral de ambos agentes.

Una acción es 'buena' no cuando cumple ciertos criterios deontológicos, sino cuando es eficaz, atractiva y consistente, tal como lo exige la naturaleza de la acción. La condición mínima para calificar una acción de 'buena' en una organización económica es que atienda al problema que surge hoy (eficacia) sin poner en peligro la solución de sus necesidades futuras, es decir que sea, al menos, no 'inattractiva' y, sobre todo, no inconsistente, porque si lo es destruiría, aunque sólo sea en un grado pequeño, la capacidad del agente de volver a tomar buenas decisiones en el futuro.

### 3. ¿QUÉ ÉTICA?

A la vista de lo que acabamos de explicar, lo realmente importante es el conjunto de cambios que tienen lugar en la persona que decide, cuando opta por tener en cuenta (o cuando prefiere ignorar) las consecuencias que su acción tiene sobre él mismo y sobre los demás, porque esos cambios son los que, en definitiva, explican cómo mejora la capacidad de esa persona para tomar decisiones. Y es así cómo entra la ética en el proceso de toma de decisiones. Y éste es el objeto de las virtudes morales.

Las virtudes son hábitos operativos adquiridos que se desarrollan mediante la repetición deliberada, esforzada y voluntaria de actos que tratan de ser cada vez mejores (Argandoña 2010). Este proceso de adquisición y crecimiento de las virtudes morales tiene lugar cuando el decisor se esfuerza por conseguir lo que es bueno para él y para los demás: cada vez que es capaz de resistir la tentación de hacer algo que es más agradable para él, o que le produce beneficios inmediatos, para hacer algo que piensa que es mejor para él mismo o para los demás, está desarrollando sus virtudes.

Esta manera de entender la ética no se opone a la tesis de que "la ética completa ha de ser una ética de bienes, de normas y de virtudes" (Polo 1996, 112). Los resultados son bienes que el agente busca; pero, si sólo busca bienes, la motivación extrínseca y la intrínseca psicológica serán muy fuertes, y caerá fácilmente en el hedonismo. Por su parte, las normas son necesarias para actuar, pero no pueden ser deterministas: "la norma moral integrada es 'haz todo el bien que puedas y como se te ocurra'" (Polo 1996, 120). Y las virtudes, como ya hemos explicado, permiten conocer lo que hay que hacer (las normas y los bienes) y estar en condiciones de hacerlo.

La ética en una organización no consiste solo o fundamentalmente



en la aplicación de normas, códigos o principios establecidos desde fuera, ni en una valoración de los costes y beneficios de cada decisión. No responde solo a la racionalidad económica, porque en la vida real las decisiones van mucho más allá de la elección de medios para la consecución de fines dados: los fines mismos son objeto de elección –y la racionalidad económica no tiene nada que decir sobre la elección de fines. Y éste es un proceso dinámico, que dependerá de los aprendizajes evaluativos de los agentes: cada vez que toma una decisión, el sujeto va desarrollando, positiva o negativamente, su capacidad para tomar nuevas decisiones en el futuro. De modo que el carácter ético de una decisión dependerá del desarrollo de la capacidad moral del agente, es decir, de su capacidad para conocer en cada ocasión qué es lo bueno, y de su capacidad para hacerlo, venciendo las resistencias (primeramente, las internas del propio agente) que le dificultan llevarlo a cabo. Esto es lo que queremos decir cuando afirmamos que la ética consiste en el desarrollo de las virtudes.

Actuar de acuerdo con la ética permite a las personas desarrollar su capacidad para percibir la realidad: toda la realidad que les afecta, no sólo la pequeña parte de la realidad que en un momento dado son capaces de observar, y que les atrae. Porque las consecuencias que las acciones que llevamos a cabo tienen sobre nosotros mismos y sobre los demás forman parte de esa realidad: más aún, son la parte más profunda de esa realidad.

Aun siendo muy importantes las consecuencias de las acciones sobre otras personas, lo más importante para la ética es lo que va a ocurrir dentro del decisor: como decía Sócrates, lo más importante para el que practica la injusticia no es el daño al otro, sino que él se hace injusto<sup>6</sup>. La acción misma es ya relevante, incluso antes de que se produzca cualquier resultado externo: actuar (o no hacerlo) es ya un resultado, porque las consecuencias que tienen lugar en el propio agente no dependen de los resultados extrínsecos. La ética no se identifica solo con las acciones que miran a los efectos de las acciones en los demás: decir la verdad puede ser un acto ético, pero también puede no serlo, si se hace por cálculo, estrategia, temor o para engañar. No se trata de conseguir un fin externo, sino que es la condición para perseguir otros fines. La moralidad es “*good for nothing*” (Murdoch 1971, 71), no sirve para otras cosas.

Tampoco es la ética un conjunto de criterios (sociales, legales o morales) añadidos desde fuera del proceso de decisión, y que hay que

tener en cuenta en la toma de decisiones para que esta sea 'correcta'. Las 'éticas de la tercera persona' no son adecuadas para gestionar las decisiones humanas, precisamente por que los criterios que establecen no emanan de la propia decisión (Abbà 1992, Argandoña 2010)<sup>7</sup>.

La ética no se ocupa de las condiciones que debe cumplir una acción 'en general' para ser correcta, porque la calidad de la decisión dependerá de las alternativas factibles, y ese conjunto no es independiente de las circunstancias. La respuesta a la pregunta '¿puedo hacer esto?' será, en algunos casos, simplemente 'no', si está por debajo de los mínimos éticos; en otros casos, la respuesta dependerá de la existencia de alternativas mejores, lo que, a su vez, dependerá de la calidad moral alcanzada por el agente. Una acción que se puede calificar de 'buena' para una persona que apenas ha empezado a proponerse dejar de actuar mal puede ser 'mala' para otro más adelantado, si supone rebajar la exigencia de sus decisiones.

Ahora bien, esta manera de entender la ética no es compartida por muchos, tanto entre los académicos como entre los hombres y mujeres de empresa. Para estos últimos, la ética es, frecuentemente, solo un instrumento para alcanzar objetivos de otro tipo, principalmente económicos: *good ethics is good business*. Entre los teóricos de la economía es frecuente que no se dé a la ética ningún papel relevante, porque se considera que las decisiones económicas son de naturaleza técnica, no moral, y responden a unos supuestos de conducta racional, que el economista toma como datos, sin discutirlos (Freeman 2008). En el plano práctico, esto significa que todo lo que se puede hacer en este ámbito es moralmente neutro; el razonamiento moral es irrelevante.

Hay otras maneras de entender la ética, que no resultan compatibles con la explicada más arriba. Si, por ejemplo, lo que es moralmente correcto viene determinado sólo por las consecuencias de la acción (utilitarismo), se negará la relevancia de los aprendizajes morales<sup>8</sup>. Asimismo, la calidad moral del agente no será significativa: una acción será justa por sus resultados, independientemente de que la persona que la lleva a cabo ha adquirido la virtud de la justicia; y que la haya adquirido o no será irrelevante a la hora de tomar futuras decisiones justas (Abbà 1992, Argandoña 2010).



#### 4. CONCLUSIONES

¿Es posible vivir la ética personal en las organizaciones? Sí: y no sólo es posible, sino que es necesario. Una empresa puede obtener buenos resultados económicos a corto plazo, aunque no sea capaz de promover un entorno que favorezca las conductas moralmente correctas de sus miembros, pero sin el desarrollo de las capacidades morales esos resultados serán efímeros, porque tarde o temprano se destruirá su consistencia y, con ella, la unidad de la organización.

El comportamiento virtuoso de todas las personas en la organización y, principalmente, de sus directivos es, pues, un requisito para llevar a cabo acciones eficaces, atractivas y consistentes. Y hemos mostrado también dónde radica la exigencia de ese comportamiento ético: no en el poder coactivo de la ley, ni en incentivos positivos o negativos, como la rentabilidad económica, la reputación, la aceptación social o la legitimidad de la empresa, sino en su capacidad para desarrollar en los decisores las condiciones para que sus acciones sean eficaces, atractivas y consistentes, es decir, 'buenas' decisiones.

---

#### BIBLIOGRAFÍA

- Abbà, G., 1992, *Felicidad, vida buena y virtud*. Barcelona: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Argandoña, A., 2008a, "Ethical foundations of corporate social responsibility", en E. Bettini y F. Moscarini, eds., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Nuovo Humanesimo*. Genova: Sangiorgio Editrice, 31-56.
- Argandoña, A., 2008b, "Integrating ethics into action theory and organizational theory", *Journal of Business Ethics*, 78, 435-446.
- Argandoña, A., 2010: "Las virtudes en una teoría de la acción humana", Research paper, Barcelona: IESE Business School, D-880.
- Freeman, R.E., 2008: "Ending the so-called 'Friedman-Freeman' debate", en B.R. Agle, T. Donaldson, R.E. Freeman, M.C. Jensen, R.K. Mitchell y D.J. Wood, "Dialogue: Towards superior stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 18, 153-190.
- Murdoch, I., 1971, *The Sovereignty of Good*. New York, NY: Schocken Books.
- Pérez López, J.A., 1991, *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid, Rialp.
- Pérez López, J.A., 1993, *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Polo, L., 1996, *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*. Madrid: Unión Editorial.

---

## NOTAS

1. Autor de contacto: IESE Business School; Universidad de Navarra; Avd. Pearson, 28, 08034. Barcelona; España.
2. En lo que sigue me baso en las ideas de Pérez López (1991, 1993); cf. Argandoña (2008a, 2008b, 2010).
3. Así llamadas porque trascienden a la persona.
4. Estas tres motivaciones corresponden, aproximadamente, a tres posibles respuestas a la pregunta de por qué las personas trabajan en una organización: por lo que reciben de ella (extrínseca), por lo que hacen en ella (intrínseca) o por lo que aportan a ella (trascendente).
5. Nótese que, a diferencia de la teoría de la agencia, todos son principales y agentes en todas las decisiones que afectan a más de una persona, de modo que la consistencia puede fallar por ambas partes.
6. Por ejemplo, una acción puede ser éticamente excelente cuando el que la lleva a cabo busca el bien del otro, aunque este otro no exista, o aunque el agente esté equivocado acerca de lo que es bueno para el otro, o aunque no lo consiga, o aunque consiga el efecto contrario, y aunque la reacción del agente reactivo sea contraria a lo que espera y desea el agente activo.
7. Esta manera de entender la ética no justifica la intervención de otros agentes (el Estado, por ejemplo) para hacer moralmente correcta una acción que no lo es. Una ley o un código de empresa que prohíban la venta de productos sin las debidas garantías de uso pueden evitar algunas de las consecuencias externas de esa acción, pero no cambian la manera de ser y de actuar del agente –aunque pueden conseguirlo si pasa de hacer las cosas porque lo manda la ley o el código a hacerlas por razones más profundas.
8. La ética que aquí proponemos parece también consecuencialista, pero lo es en un sentido mucho más amplio, porque incluye consecuencias en otros planos, también en el racional y evaluativo, sobre el entorno inanimado, sobre las personas y, en primer lugar, sobre sí mismo y sobre su capacidad de tomar decisiones futuras correctas.

