



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 06/17

Julio, 2006

## LA ETICA EN LA ECONOMIA Y EN LAS ORGANIZACIONES: ¿ES POSIBLE UNA INTEGRACION EFECTIVA?

Antonio Argandoña

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, España. 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, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2006 IESE Business School.

# LA ETICA EN LA ECONOMIA Y EN LAS ORGANIZACIONES: ¿ES POSIBLE UNA INTEGRACION EFECTIVA?

Antonio Argandoña\*

## Resumen

Al fallecer el profesor Juan Antonio Pérez López (1934-1996), dejó numerosos escritos sobre las teorías de la decisión y de la organización que supusieron una ruptura con las concepciones vigentes en las escuelas sobre esas materias. Este trabajo pretende explicar algunos de los trazos más relevantes de sus teorías, que encontramos precisamente en su recurso a la ética como definitoria de los rasgos de actuación de los seres humanos, considerados tanto individualmente como formando parte de organizaciones. A partir de la concepción antropológica que subyace en la ética de Aristóteles y Tomás de Aquino, Pérez López desarrolló, primero, una sólida base para esa ética, a partir del proceso de toma de decisiones, y utilizó después esa base ética para señalar los caracteres que deben tener las teorías de la acción y de la organización, de modo que sean ayudas efectivas para el desarrollo humano de las personas y de las organizaciones.

\* Profesor de Economía, Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

**Palabras clave:** acción, decisión, ética, motivación, organización, virtudes morales.

# LA ETICA EN LA ECONOMIA Y EN LAS ORGANIZACIONES: ¿ES POSIBLE UNA INTEGRACION EFECTIVA?

## Introducción<sup>1</sup>

«La economía (...) no es incompatible con la ética, [es decir] con la existencia de criterios superiores, externos a la economía, que se impongan a ésta» (Argandoña, 1985, pág. 297). Esta frase, escrita hace ya muchos años, resume, de algún modo, mi interés por la relación entre economía y ética. Aunque también es verdad que esa frase no refleja adecuadamente lo que yo mismo pensaba entonces sobre esa relación, ya que unos párrafos después añadía: «la ética no viene dada por un conjunto de reglas elaboradas desde fuera del sistema (...), sino que debe integrarse en la vida diaria como un componente natural, interno. La ética, en efecto, es como la condición de equilibrio del sistema socioeconómico. Ella nos lleva a la conclusión de que hay conductas que acaban provocando la destrucción del individuo y de la sociedad; y esas conductas, aunque parezcan maximizadoras del beneficio o de la utilidad, son negativas y han de rechazarse, porque inestabilizan el sistema, alejándolo de la consecución de sus metas» (Argandoña, 1985, pág. 298; también Argandoña, 1986, consúltense págs. 142-143). Ya entonces, yo entendía la ética no como un conjunto de reglas impuestas desde fuera, sino como algo que forma parte de las mismas “reglas de funcionamiento” del hombre y de la sociedad.

Mi interés por el tema procede de una pregunta que me había hecho unos años antes. Yo creía sinceramente que la ética era necesaria en la vida de las personas, en los comportamientos sociales, en las instituciones y en las políticas públicas. Pero la ética no aparecía en los manuales de economía: no era necesaria; más aún, no había lugar para ella, una vez que se aceptaba la distinción –mejor, la separación absoluta– entre hechos y valores (Argandoña, 1989). ¿Cómo podía yo explicar a mis colegas economistas que la ética era necesaria y debía ocupar un lugar en los supuestos y en los desarrollos de las teorías económicas y en las recomendaciones de política?

Así es como empecé mis reflexiones sobre el tema, que se vieron definitivamente iluminadas con la lectura de los primeros escritos de Juan Antonio Pérez López. Por eso, mi participación

---

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de las tareas de la *Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, en colaboración con el *Center for Business in Society* del IESE. Una versión anterior de este trabajo fue presentada al XIV Simposio Internacional de Etica, Empresa y Sociedad celebrado en Barcelona, en la sede del IESE, los días 18 y 19 de mayo de 2006. Agradezco los comentarios de los profesores Nuria Chinchilla, Domènec Melé y Max Torres a una versión anterior de este artículo.

en este Simposio es, de algún modo, un reconocimiento a su labor pionera y un homenaje a sus aportaciones, con motivo del décimo aniversario de su fallecimiento, acaecido el 2 de junio de 1996<sup>2</sup>.

Tengo la impresión de que la trayectoria intelectual de Pérez López no fue muy distinta de la mía. El conocía bien las enseñanzas de la Iglesia católica, y las aceptaba, pero entendía que, en las ciencias humanas, ese magisterio «no es un dato de partida (...), es un dato de verificación, una información que recibe el científico acerca de si lo que está elaborando refleja adecuadamente o no la realidad que trata de describir científicamente» (Pérez López, 1987b, págs. 267-268)<sup>3</sup>. Entendía, pues, que el papel del científico social era «rastrear en el mundo de los fenómenos que son objeto de su ciencia la “huella” de esa verdad» propuesta por el magisterio de la Iglesia (1987b, pág. 268). Esta tarea le condujo a la ética filosófica desarrollada por Tomás de Aquino, quien debió remitirle a Aristóteles. Y con ese bagaje se adentró en las teorías de la acción y de la organización.

Me parece que esto puede explicar algunos caracteres de su obra. Por ejemplo, las escasas referencias que en ella se encuentran a los trabajos de otros autores: no porque no los conociese ni porque intentase ocultar sus posibles deudas intelectuales con ellos, sino porque él estaba siguiendo un camino distinto en su investigación, que entendía no como un paso más de los conocimientos desarrollados a lo largo de los siglos, o como una desviación respecto de algunas tendencias recientes, sino como un cambio radical en la manera de entender la acción y las organizaciones humanas.

Por la misma razón, no se encuentran en sus escritos referencias a muchos de los problemas que se discuten en la bibliografía reciente de, por ejemplo, la teoría de la organización, como la naturaleza de la empresa, las formas de contrato, la especificidad de los recursos o la remuneración de directivos. Me atrevería a afirmar que esos problemas no le interesaban, o mejor, le interesaban como científico social, pero los objetivos de su investigación eran más básicos: hacían referencia a las condiciones profundas de la acción y de las organizaciones humanas. Pérez López desarrolló ciencia positiva, esto es, explicaciones científicas sobre la realidad, pero su finalidad era eminentemente normativa: «la ciencia no puede tener otro objeto que el ayudar a los seres humanos a tomar decisiones correctas» (s.d.-g, 1) –y esto debió aprenderlo de la ética. De hecho, en sus trabajos pasa con frecuencia del análisis positivo (lo que ocurre cuando se llevan a cabo determinadas acciones) al normativo (lo que tiene que hacerse para conseguir determinados resultados)<sup>4</sup>.

Este trabajo trata de explicar lo que es diferencial en sus teorías o modelos<sup>5</sup>. Atendiendo a la naturaleza de este Simposio, centraré mi atención en la concepción ética de Pérez López y en su

---

<sup>2</sup> He utilizado ampliamente algunos documentos inéditos de Juan Antonio Pérez López que se encontraron en su ordenador tras su fallecimiento. Las citas de Pérez López se hacen especificando sólo la fecha y página, tal como figuran en las referencias, al final de este trabajo. He omitido los subrayados que él introdujo a veces en sus escritos; todos los subrayados, pues, son míos.

<sup>3</sup> Se indican entre paréntesis las obras que se citan del autor señalando año y página, y que figuran completas en las referencias bibliográficas.

<sup>4</sup> He aquí un ejemplo de esa ambigüedad: «El sistema formal de una organización de negocios [una empresa] consiste en: a) un sistema operativo que especifica cómo los agentes *se tienen que comportar* para producir y vender los productos o servicios de la empresa; b) un sistema distributivo que especifica cómo *se distribuye* la renta obtenida de la actividad comercial, como incentivos (incentivos a cooperar) entre las personas que contribuyen a la operación del sistema operativo productivo» (s.d.-c, pág. 1).

<sup>5</sup> Hablaré indistintamente de teoría, modelo, concepción, etc., de Pérez López, aunque esas palabras no reflejan bien la naturaleza de sus aportaciones.

engarce con las teorías de la decisión y de la organización, sin profundizar en éstas. En lo que sigue resumiré primero los rasgos principales de la teoría de la decisión en Pérez López, que se caracteriza por la atribución de un papel dominante a la ética. Le seguirá la discusión de la concepción ética de Pérez López, que me llevará, de nuevo, a la relación entre ética y acción humana, para continuar con su teoría de la organización. Me ocuparé seguidamente de la relación entre eficacia y ética, y acabaré con las conclusiones.

## La teoría de la decisión

El planteamiento tradicional de un *problema de decisión*, por ejemplo en la ciencia económica, es el de un decisor (humano) que siente una necesidad (una situación que no es satisfactoria para él) y se propone llevar a cabo una acción cuyo resultado espera que sea la satisfacción de esa necesidad (Argandoña, 2003, 2005). El problema de ese decisor es, pues, el de *evaluar* la adecuación de la acción para la satisfacción de aquella necesidad.

El punto de partida de Pérez López es similar, pero añade dos elementos más: el decisor (al que suele llamar “agente activo”) es consciente de que esa necesidad volverá a presentarse, y también de que tiene otras muchas necesidades, que puede no sentir aquí y ahora, pero que necesitará satisfacer, ahora y en el futuro (1981, pág. 9). En definitiva, la teoría tradicional es un caso particular de la de Pérez López, cuando el agente no tiene otras necesidades que resolver, o cuando los resultados de la resolución de una de ellas no tienen efecto alguno sobre la resolución de las demás.

Por tanto, el problema del decisor exige llevar a cabo la evaluación de la acción desde tres puntos de vista: 1) la satisfacción de la necesidad actual; 2) los efectos que la acción tendrá sobre la capacidad del agente de satisfacer esa misma necesidad cuando se vuelva a presentar en el futuro, y 3) los efectos que la acción tendrá sobre la capacidad del agente de satisfacer no ya esa necesidad, sino el conjunto de sus necesidades, presentes y futuras (1981, pág. 10).

Esto implica que la elección de una acción debe basarse en tres criterios, que Pérez López llama eficacia, eficiencia y consistencia<sup>6</sup>. Para entender esto, debemos explicar muy brevemente cómo concibe Pérez López la decisión humana.

Para Pérez López, el ser humano es un “resolvidor” (sic) de problemas reales» (s.d.-a, 1). Un problema es «una situación que no es del todo agradable para una persona» (1991a, pág. 25), es decir, que manifiesta una necesidad. Para resolver el problema, esa persona (el “agente activo”) toma una decisión, que da lugar a «una acción que transforme esa situación de modo tal que esa persona a la que afecta la encuentre “satisfactoria”» (ibídem), es decir, que satisface la necesidad. La acción consiste en una interacción del agente activo con su entorno, que puede ser físico o, frecuentemente, otra persona (el “agente reactivo”). Fruto de esa interacción, se producirán para el agente activo tres tipos de resultados: *extrínsecos* (la propia interacción, o, de alguna manera, la respuesta del agente reactivo), *intrínsecos* (otros efectos en el propio agente, distintos de la respuesta del agente reactivo: por ejemplo, el aprendizaje operativo del agente activo al llevar a cabo la acción, o la satisfacción que le produce directamente la

---

<sup>6</sup> En ocasiones limitaba esos criterios a dos, eficacia y consistencia, por razones de sencillez; por ejemplo, en (1990b, pág. 180 y ss.).

acción) y *externos* (los efectos de la acción en el agente reactivo: por ejemplo, el aprendizaje que se produce en el agente reactivo como consecuencia de la acción) (1991a, pág. 28).

La *eficacia* de la acción es «la satisfacción que alcanzará el agente activo al aplicar el plan de acción» (1991a, pág. 36), o sea, «la contribución de la acción a la consecución del fin específico» de la acción (1990b, pág. 180). Este sería el resultado de la decisión tal como lo analiza la ciencia económica convencional, en términos de una función de preferencias sujeta a restricciones (gustos, recursos disponibles, etc.).

La *eficiencia* de la acción para el agente que la lleva a cabo es «el valor del aprendizaje producido por la decisión» en el agente activo (1993b, pág. 2)<sup>7</sup>, es decir, «la contribución de la acción al desarrollo de aquellas habilidades (hábitos operativos) que ayudarían a la satisfacción futura de esas mismas necesidades cuando vuelvan a aparecer» (1981, pág. 10). Es importante, porque afecta a la capacidad del agente para satisfacer en el futuro las mismas necesidades que ha experimentado ahora, u otras parecidas.

La *consistencia* de la acción es «el valor para el agente activo del aprendizaje conseguido por el agente reactivo como consecuencia de la experiencia de la interacción» (1993b, pág. 2). El agente activo debe tener en cuenta que la interacción con el agente reactivo provocará cambios en la conducta de éste, que pueden facilitar o dificultar futuras interacciones, afectando, por tanto, a la capacidad del agente activo para satisfacer necesidades futuras con el mismo agente reactivo.

Ahora estamos en condiciones de entender una aportación capital de Pérez López a la teoría de la acción<sup>8</sup>: para que esa teoría sea satisfactoria no basta considerar la respuesta del agente reactivo y la satisfacción que produce en el agente activo, es decir, la eficacia de la acción, porque «el *valor total* de una acción para un sujeto se expresa por la totalidad de sus consecuencias en la satisfacción del sujeto que la realiza» (s.d.-d, 3). La *evaluación* que el agente debe llevar a cabo antes de tomar la decisión debe contemplar no sólo los efectos directos derivados de la respuesta del agente reactivo, como hace la teoría tradicional, sino que debe considerar al menos dos realidades más:

1) Los *aprendizajes del propio sujeto* (conocimiento operacional), como cuando el agente activo «aprende cómo usar su capacidad para conseguir [del agente reactivo] aquellas reacciones que

---

<sup>7</sup> Pérez López utiliza frecuentemente el concepto de “valor” como apreciación subjetiva que el agente concede a algo que es relevante para él –en lo que ahora nos ocupa, los efectos extrínsecos, intrínsecos y externos de su acción. «Cualquier realidad es un valor para el sujeto en la medida en que su posesión perfecciona a ese sujeto en algún aspecto» (1991c, pág. 3).

<sup>8</sup> Aquí omitimos el desarrollo de su teoría de la decisión, en la que se encuentran algunas de las aportaciones más importantes de Pérez López. Su punto de partida es la existencia de tres tipos de motivos, que él llama *extrínsecos* (aquellos «aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones», es decir, como consecuencia de los resultados extrínsecos para el agente); *intrínsecos* (los «aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes del propio decisor», es decir, los relacionados con los resultados intrínsecos) y *trascendentes* (los «aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que interacciona», o sea, los resultados externos) (1993c, pág. 55). El primer tipo de motivos es común a todas las teorías de la decisión. El segundo aparece también con frecuencia, por ejemplo bajo el nombre de “motivación intrínseca”, pero su contenido es más restringido que el que Pérez López plantea (Argandoña, 2005). El tercero aparece también ocasionalmente, bajo la forma de altruismo, “*other-motivation*”, etc., pero de nuevo su contenido es muy distinto. Lo que Pérez López aportó en este ámbito fue una explicación de las relaciones entre los tres motivos; las condiciones para que los motivos se conviertan en motivaciones, es decir, se conviertan en “fuerzas” internas que conduzcan a la acción, explicando el distinto papel de las motivaciones “espontáneas” y “racionales” y, sobre todo, presentando las reglas que gobiernan las relaciones entre motivaciones y que determinan la dinámica de la eficacia, eficiencia y consistencia de la acción. Para deducir esas reglas parece que se valió, sobre todo, de la ética.

le producen satisfacción» (1993b, pág. 3). El análisis de la acción queda incompleto si no se tienen en cuenta estos aprendizajes, es decir, el impacto que la acción tiene sobre la eficiencia. Este tipo de aprendizajes ha sido considerado por la sociología y la economía, y tiene cabida en algunas teorías de la decisión (Argandoña, 2003, 2005).

2) El *conocimiento evaluativo*, «la capacidad para reconocer los estados internos de otras personas» (1993b, pág. 2), es decir, para evaluar la consistencia de la acción<sup>9</sup>. «Una acción es consistente si, una vez realizada la primera “transacción” –ciclo acción-reacción–, las otras personas están más motivadas a aplicar de nuevo el ciclo de lo que lo estaban a realizarlo anteriormente en idénticas circunstancias» (s.d.-f, 7)<sup>10</sup>. El análisis de la acción estará incompleto si se omite esta referencia, y ello por dos razones.

La primera es que puede ocurrir que, como consecuencia de la primera interacción, el agente reactivo disminuya su interés en seguir participando en las sucesivas interacciones, de forma que, aunque la primera acción haya sido eficaz, no se pueda garantizar la eficacia de las siguientes acciones. Por ejemplo, si para conseguir fruta de un árbol el agente lo corta, habrá eliminado la posibilidad de que vuelva a dar fruta en el futuro. O si para conseguir una venta ejerce violencia sobre un cliente, es probable que no pueda volver a intentar esa relación. La primera acción pudo ser, pues, eficaz, pero quizá redujo el conjunto de alternativas factibles para futuras decisiones: fue, pues, inconsistente (s.d.-g, 1)<sup>11</sup>. Y uno de sus resultados es la disminución de la eficacia de algunas acciones futuras.

La segunda razón es más compleja, pero también más interesante: según sea la evaluación que el agente activo haga de los efectos de la acción sobre el otro agente, *el mismo agente activo* experimentará cambios que quizá dificulten la satisfacción de otras necesidades en el futuro. Veamos por qué.

De lo dicho hasta ahora parece deducirse que se podría prescindir de la evaluación de la consistencia de muchas acciones, concretamente de todas aquellas que supongan un intercambio con un entorno no personal (aunque el ejemplo del árbol frutal muestra que también aquí se pueden producir acciones inconsistentes), así como de las que se llevan a cabo con personas con las que no se volverán a tener interacciones en el futuro. Sin embargo, Pérez López pone énfasis en que lo relevante es el valor para el agente activo del aprendizaje del agente reactivo: «la contribución de la acción al desarrollo de aquellas “habilidades” (hábitos morales) [del agente activo] que ayudarían a enfocar la decisión para satisfacer esa necesidad en el marco de las restantes necesidades del sistema» (1981, pág. 10).

Lo importante son, pues, los cambios producidos en el agente activo, cuando toma en consideración (o cuando omite) los efectos que la acción que él va a llevar a cabo tendrán sobre el agente reactivo, porque esos cambios son los que explican la mejora misma del agente<sup>12</sup>. Y de

---

<sup>9</sup> «El problema más importante para cualquier persona es aprender a evaluar “a priori” sus acciones de tal modo que sus decisiones sean cada vez más correctas» (s.d.-g, pág. 1).

<sup>10</sup> Pérez López llama “aprendizaje negativo” al que se produce cuando el agente activo se ve incentivado a repetir la interacción, mientras que el agente reactivo se ve desincentivado a llevarla a cabo.

<sup>11</sup> Pérez López define como “acertada” la decisión que produjo los resultados esperados, en términos de eficacia, y “correcta” la que es consistente, aunque no sea “acertada” (s.d.-f, pág. 3).

<sup>12</sup> Pérez López explicaba esto también de otra manera, cuando decía que, como consecuencia de los cambios en la eficacia, eficiencia y consistencia de la acción, cambiaba la *regla de decisión* del agente. Por “regla de decisión” entiende «el conjunto de operaciones (...) por las que un agente activo elige una acción» (1991a, pág. 28), como consecuencia de sus aprendizajes.

este modo Pérez López introduce *la ética* en el proceso de toma de decisiones, porque «evaluar los actos humanos en cuanto mejoran al hombre mismo que los ejecuta es la propia sustancia de la ética» (1977a, pág. 5).

Es interesante señalar que las consecuencias de una acción se producirán, en los tres ámbitos señalados (eficacia, eficiencia y consistencia), tanto si el agente las tiene en cuenta como si no. Como es lógico, el agente activo procurará tener en cuenta, quizá de modo espontáneo, los efectos extrínsecos (eficacia), y quizá también los intrínsecos (eficiencia), pero sólo con un esfuerzo consciente y positivo tendrá en cuenta los efectos externos, relacionados con la consistencia. En concreto, «las acciones humanas afectan a la realidad en su plano ético [de la consistencia], y ello ocurre con independencia de que los propósitos u objetivos inmediatos de la acción (...) se encuentren en otros planos» (1990a, pág. 2). Desde este punto de vista, la teoría de Pérez López es *positiva*, que explica o predice lo que va a ocurrir cuando se toman decisiones inconsistentes, porque los cambios en la consistencia afectarán, a la larga, a la eficacia y a la eficiencia de la acción.

Ahora bien: ¿es también una teoría *normativa*? ¿Puede servir para hacer recomendaciones al agente sobre cómo debe tomar sus decisiones para que sean eficaces, eficientes y consistentes? Aparentemente, no, porque «la inmensa mayoría de las acciones humanas no pueden ser analizadas sobre la base del supuesto de que las personas son capaces de evaluar correctamente de antemano los resultados de sus acciones» en las tres dimensiones mencionadas (s.d.-f, 4), ya que «el valor real de esas acciones sólo llega a conocerlo perfectamente “a posteriori”, es decir, cuando todos los efectos producidos por la realización de la acción en la satisfacción del decisor han sido ya realmente experimentados por éste» (s.d.-d, 4).

Esto es verdad, pero Pérez López no se conforma con esa conclusión, porque el agente puede *desarrollar su capacidad de evaluar las consecuencias de sus acciones en todos los planos*, principalmente en el plano ético, mediante el desarrollo de las virtudes morales, porque el verdadero problema de la moralidad no es tomar *decisiones buenas*, sino *adquirir las capacidades* (virtudes morales) que permitirán tomar siempre esas decisiones buenas (1993a, págs. 8-9). Y esto nos obliga a volver sobre la concepción ética de Pérez López.

## La ética

Al desarrollar su teoría de la acción a partir de la ética, Pérez López intenta conseguir dos objetivos: 1) ofrecer una teoría dinámica de la decisión que contemple no sólo su impacto directo (la dimensión de la eficacia), sino también los otros efectos (en el plano de la eficiencia y en el de la consistencia), y 2) ofrecer una base sólida para la ética que se base no en principios racionales abstractos, o en resultados extrínsecos (consecuencias), sino en la realidad misma del proceso de decisión<sup>13</sup>. Ahora nos fijaremos en este segundo objetivo.

Ya he señalado que la concepción ética que Pérez López desarrolló se basa en la de Aristóteles y Tomás de Aquino. Pero él no estaba interesado en elaborar un “sistema ético”, en que se establece primero el “objetivo final” de la persona (la “vida lograda” o “feliz”, en el caso del sistema aristotélico-tomista), y a partir de él se deducen las “reglas del juego”, es decir, las

---

<sup>13</sup> La ética que Pérez López utiliza no necesita un fundamento más sólido, pero el recurso a la teoría de la acción le sirve para señalar la inadecuación de otras teorías éticas, que no sirven para desarrollar una teoría de la acción correcta.

condiciones que deben reunir las acciones para que sean compatibles con aquel fin. Lo que él trató de desarrollar es la «*estructura lógica de la toma de decisiones ética*» (1990b, pág. 179). Lo que le preocupaba no era el “equilibrio perfecto” (la consecución del fin de las personas o de las organizaciones), sino “la naturaleza [del] camino” que ha de seguir para su consecución (1981, pág. 16)<sup>14</sup>. Porque el hombre no puede conocer a priori la solución del problema consistente en “lograr la felicidad”, que depende de los aprendizajes que desarrolle a partir de sus acciones previas. Por tanto, «la vida humana queda concebida no como la ejecución de un plan que lleva a la felicidad, sino como *un proceso* a través del cual el ser humano puede ir descubriendo en qué consiste la felicidad» (1991a, pág. 54), lo que se consigue mediante el desarrollo de las virtudes morales<sup>15</sup>. Esto le protege de algunas de las críticas a la concepción aristotélico-tomista de la felicidad como el “fin natural” del hombre: Pérez López no necesita postular ese fin, lo que confiere generalidad a su teoría (aunque él estaba de acuerdo en que la consecución de la felicidad es el fin natural de la vida del hombre).

Los puntos de vista de Pérez López permiten precisar lo que no es la ética. No se debe identificar con cualquier conjunto de *valores extraeconómicos*, que pertenecen más bien al ámbito de la psicología, de la sociología o incluso de la estética (1991c, pág. 1).

Pérez López rechaza también la idea, muy frecuente entre los que escriben sobre ética de la empresa, de que la ética es 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 ésta sea “correcta” –en la ciencia económica se suelen presentar como restricciones en el proceso de decisión. «El problema de la introducción de criterios éticos para la evaluación de las decisiones no sólo no tiene nada en común con la introducción de más criterios adicionales dentro de un campo específico, como pueda ser el económico, sino que el mero hecho de considerar que esos problemas tienen alguna similitud (sic) implica la imposibilidad de una ciencia ética en el sentido antes mencionado» (s.d.-f, 1)<sup>16</sup>. Y, por supuesto, para Pérez López la pregunta sobre si es “rentable” ser ético (desde el punto de vista de la eficacia, del beneficio) carece de sentido: la ética no es una herramienta de gestión, sino un criterio de evaluación de la realidad (Cardona, 2001).

## La ética y la acción humana: las virtudes morales

Hablar de ética en Pérez López –como en Aristóteles y en Tomás de Aquino– es hablar de *virtudes morales*, porque lo que preocupa a todos ellos es el desarrollo de la capacidad del hombre para alcanzar su fin –ser feliz (Aristóteles), o conocer y amar a Dios (Tomás de Aquino)–, o para tomar decisiones correctas que le acerquen a su fin, y construir sociedades y organizaciones capaces de ayudar al hombre a conseguirlo (Pérez López). «El mecanismo que ayuda al hombre en la toma de aquellas decisiones que contribuyen a su propio desarrollo es el

---

<sup>14</sup> El “equilibrio” aquí mencionado ocupa un lugar relevante en la teoría de Pérez López y hace referencia a los procesos de aprendizaje (operativo y, sobre todo, evaluativo) que permiten a los seres humanos desarrollar toda su capacidad para tomar decisiones correctas.

<sup>15</sup> «La ética no trata de describir un mundo ideal; trata, sobre todo, de descubrir los caminos que conducen a ese mundo ideal» (1977a, pág. 3).

<sup>16</sup> Esto es particularmente importante para entender qué es la ética. «Una ciencia ética que no haga explícitas las razones intrínsecas que hay tras las verdades éticas, ha renunciado al poder de la razón humana para explicar esas verdades» (1981, pág. 19).

mecanismo llamado clásicamente virtudes morales» (1993a, pág. 7); «la virtud (...) desarrolla la capacidad de sentirse motivado por la felicidad ajena» (1977a, pág. 5).

Mediante el ejercicio de las virtudes morales, la persona aprende a ser ética y a desarrollar su capacidad para comportarse éticamente<sup>17</sup>. Hablar de ética es, para Pérez López, hablar del desarrollo de la *capacidad de autogobierno o autocontrol* del agente (1991c, pág. 3), «que se manifiesta en algo tan elemental como el que una persona elija una alternativa que le va a suponer menos beneficio económico [una alternativa menos eficaz] que otra u otras que podría haber elegido en lugar de aquella» (1991b, pág. 6). Pérez López presenta la toma de decisiones como el resultado de un conjunto de motivaciones, espontáneas unas y racionales otras; las espontáneas solicitan directamente la decisión, en función de los resultados extrínsecos esperados (eficacia), y también intrínsecos y externos, pero la consideración de la eficiencia y de la consistencia puede aconsejar al agente tomar decisiones racionales que contraríen el atractivo de las motivaciones espontáneas.

La ética se refiere a la transformación interior del ser humano a través de sus acciones<sup>18</sup>, y esto es el objeto de las *virtudes morales*. «Hablar de ética sin mencionar las virtudes morales es como hablar de mecánica sin mencionar la gravitación» (1991c, pág. 3). Las virtudes son hábitos operativos que se adquieren y desarrollan mediante la repetición (intencionada, procurada)<sup>19</sup> de actos orientados a desarrollarlas. Pérez López ponía énfasis en que ese proceso de adquisición y desarrollo de virtudes morales tiene lugar cuando el agente se esfuerza por conseguir lo bueno para el otro –más aún: por conseguir la excelencia moral del otro<sup>20</sup>. «Las virtudes morales deben contener, por tanto, aquellos hábitos que faciliten la realización de acciones que sean “buenas” para los otros y, precisamente, debido al hecho de que son “buenas” para los otros (y no por las otras consecuencias de la acción: motivos intrínsecos y extrínsecos). Por “buenas” se entiende: 1) la acción satisface las necesidades del otro; 2) la acción está pensada para ayudar lo más posible a que se produzca aprendizaje en la eficiencia del otro sistema (ayudarle a “hacer mejor lo que puede hacer”), y 3) la acción está pensada para ayudar lo más posible al desarrollo de las virtudes morales del otro» (1986, pág. 17)<sup>21</sup>.

Pérez López insistía con frecuencia en que a la ética «le importa única y exclusivamente el análisis de cómo los seres humanos desarrollan o pierden la capacidad de autocontrol (...), le importa *lo que va a ocurrir dentro de un decisor* cuando éste decide, y no se ocupa ni de lo que le vaya a ocurrir a otra persona –de eso se ocupa la sociología– ni de lo que le vaya a pasar a los gustos o apetencias del propio decisor –de eso se ocupa la economía» (1991b, pág. 7).

---

<sup>17</sup> En la teoría de Pérez López, aprender a ser ético supone el desarrollo de la *racionalidad*, y desarrollar la capacidad de comportarse éticamente supone el desarrollo de la *virtualidad*. La primera es «la capacidad del decisor para procesar correctamente sus datos abstractos [conocimiento abstracto] con el fin de valorar las alternativas entre las que va a elegir» (s.d.-a, pág. 5); la segunda es «la capacidad para querer eficazmente dichas alternativas» (s.d.-a, pág. 5). Cardona (2001) identifica la primera con la virtud de la “prudencia”, y llama a la segunda “autocontrol”.

<sup>18</sup> El conocimiento ético es «el conocimiento de los procesos a través de los cuales una persona se puede perfeccionar (o se puede destruir) con sus propias acciones» (s.d.-f, pág. 6, nota 3). La ética «se ocupa del desarrollo del conocimiento evaluativo del decisor. Analiza las consecuencias de las decisiones desde el punto de vista de aquellos cambios (aprendizajes) que producen en la racionalidad y en la virtualidad del decisor» (1993b, pág. 5).

<sup>19</sup> El conocimiento evaluativo, cuyo desarrollo determina la calidad ética de la persona, se desarrolla por medio de “experimentos” llevados a cabo por el agente para desarrollar su racionalidad y virtualidad (1993b, págs. 4-5).

<sup>20</sup> «El esfuerzo para ayudar a otras personas en el desarrollo de sus virtudes es la política de actuación que asegura el logro del objetivo personal del desarrollo de las virtudes propias» (1991b, pág. 11).

<sup>21</sup> Llevar a cabo acciones por los efectos que éstas tienen en el agente reactivo es lo que Pérez López llama moverse por “motivación trascendente” (o mejor, siguiendo a Torres, 2001, motivación estructural intrínseca). Por eso afirma que «la ética es la ciencia que explica por qué y cómo crece la motivación trascendente» en el agente (1993a, pág. 5).

En efecto, la ética consiste en el crecimiento de las virtudes morales que tiene lugar cuando el agente activo lleva a cabo una acción que es mejor para el agente reactivo; pero esto depende exclusivamente de la *motivación* del agente activo, y no de lo que le ocurra al otro agente<sup>22</sup>. Por tanto, una acción puede ser éticamente excelente cuando el agente activo busca el bien del otro, aunque este otro no exista, o aunque el agente activo esté equivocado acerca de lo que es bueno para el otro, o aunque la reacción del agente reactivo sea contraria a lo que espera y desea el agente activo (1986, pág. 21).

La ética tampoco debe identificarse con una actuación que mira a los *resultados de las acciones en los demás*: «La mayoría de las veces que se habla de valores éticos se está hablando simplemente de las consecuencias sociológicas –de las consecuencias para los demás– que normalmente se siguen cuando un agente actúa de acuerdo con esos valores» (1991c, pág. 2). Decir la verdad puede ser un acto ético, pero también puede no serlo, si se hace por cálculo, estrategia, temor o incluso para engañar. La calidad ética no está en las consecuencias externas de las acciones, sino en sus efectos sobre el agente. Y esos efectos dependen inmediatamente de la *motivación* del agente –de la intención, en la teoría de Aristóteles y Tomás de Aquino.

La ética supone la capacidad de moverse buscando el bien de los demás (y, naturalmente, también el bien del propio agente), superando lo que Pérez López llama “*sentimentalismo*” o “*emotivismo*”, a través del cual «el sujeto va matando su propia capacidad de conocer, va eliminando sus fuerzas para elegir acciones con cualquier criterio distinto del mayor o menor atractivo inmediato que para él tengan» (1977b, pág. 11). Pérez López señala que a menudo se dan a una acción calificativos como ético, justo, honrado, etc., por sus consecuencias observables, «pero lo que determina el valor ético de una acción no son las consecuencias observables de esa acción, sino la cualidad de la acción misma (si es o no justa, honrada, etc.)» (1991c, pág. 2). «Lo que hace que una acción de un agente sea justa no es que las consecuencias sean justas, es que sea producida por la virtud moral de la justicia en ese agente concreto. Y será más justa cuanto más haga crecer esa virtud del agente, cuando su virtud “a posteriori” [después de la acción emprendida] sea mayor que la que tenía “a priori”» (1991c, pág. 3).

En todo caso, la ética no se ocupa de las condiciones que debe cumplir *una acción “en general”* para ser correcta, independientemente de las circunstancias que se presentan, porque la calidad de la decisión dependerá de las *alternativas* existentes, y el conjunto de alternativas factibles no es independiente de las circunstancias –por ejemplo, del grado de calidad moral alcanzado por el agente (1993b, pág. 6). La ética no consiste, pues, en un *conjunto de reglas* que hay que cumplir (reglas que son necesarias, en todo caso, aunque sólo sea para evitar el deterioro moral de la persona, señalando mínimos éticos), sino, sobre todo, en el proceso de desarrollo de la calidad moral del agente, que tiene lugar cuando actúa buscando el mayor bien para los demás (motivación trascendente). Pero las virtudes morales no crecen si no hay un esfuerzo por comportarse mejor que antes. La respuesta a la pregunta “¿puedo hacer esto?” será, en algunos casos, simplemente no, si está por debajo de los mínimos éticos; en los demás casos, la respuesta dependerá de la existencia de alternativas mejores, lo que, a su vez, dependerá de la calidad moral alcanzada por el agente. La acción que sería buena para una persona que

---

<sup>22</sup> Este énfasis en las motivaciones, más allá de las reglas racionales o de las consecuencias, es básico en la ética de Pérez López (que debió tomarla de Tomás de Aquino). En efecto, «el hombre está hecho de tal manera que en el fondo sólo le satisfacen aquellas realidades que tienen su existencia en el mundo de las interacciones, de los motivos» (1993a, pág. 6). Y pone el ejemplo de un regalo, que se valora más por la intención de la persona que lo hace que por el valor material del mismo.

apenas ha iniciado su camino de progreso moral, puede ser inadecuada para otro más adelantado, si supone rebajar la exigencia de sus decisiones.

Cuando el agente es capaz de superar su motivación espontánea para actuar de acuerdo con la motivación racional (en definitiva, atendiendo a las necesidades de otros), está practicando su autocontrol, se está comportando éticamente, está ejerciendo sus virtudes morales y, en consecuencia, las está desarrollando, es decir, está mejorando su calidad ética y, por tanto, su capacidad para tomar mejores decisiones. Porque «esa capacidad de autocontrol que la ética obsesivamente afirma que es lo más importante que tiene que lograr un ser humano (...), tan sólo la puede alcanzar en la medida en que tenga desarrollada dicha capacidad» mediante la adquisición y desarrollo de las virtudes morales (1991b, pág. 7). Por eso afirmaba que «la virtud [moral] facilita la elección correcta» (1981, pág. 8), ya que «cambia nuestros juicios, nuestros sentimientos, haciéndonos más atractivo elegir la acción correcta» (1981, pág. 8)<sup>23</sup>. «Las virtudes morales significan el perfeccionamiento del mecanismo de gobierno –del mecanismo de toma de decisiones– de los seres humanos» (1993a, pág. 8).

Pérez López utilizaba también otra manera de presentar lo anterior cuando afirmaba que «la ética analiza el proceso por el cual el hombre puede desarrollar su capacidad para *percibir la realidad*, la totalidad de la realidad que le afecta, y no solamente ese pequeño aspecto de la realidad que le puede atraer o que puede observar en un momento particular en el tiempo» (1993a, pág. 6). Esa realidad total incluye, como ya señalamos, las consecuencias externas de la acción (la respuesta del agente reactivo a la acción del agente activo), que son esa realidad fácilmente observable y más atractiva; pero también los aprendizajes del propio agente y, sobre todo, las consecuencias de las propias acciones sobre los demás: «cuando una persona deja de tener en cuenta las necesidades de otras personas –los motivos de otras personas–, ese individuo está ignorando, no teniendo en cuenta, el aspecto más fundamental de la realidad» (1993a, pág. 6)<sup>24</sup>.

Esto nos devuelve otra vez a las virtudes morales y, concretamente, al *amor*, que es, para Pérez López, como para Tomás de Aquino, la clave de la ética. Inmediatamente después de la frase reproducida al final del párrafo anterior, añade: «Dicha persona estaría haciéndose a sí misma incapaz de amar y, al mismo tiempo, se está haciendo a sí misma incapaz de recibir el amor de otros» (1993a, pág. 6). «La capacidad de querer es lo que le permite al ser humano moverse hacia lo que es más valioso aunque en aquel momento todavía sea menos atractivo (ese atractivo ya aparecerá cuando alcance aquello más valioso)» (1977b, pág. 10). «¿Por qué ser ético? Simplemente, para aprender cómo desarrollar relaciones realmente satisfactorias con otras personas. Ser ético significa aprender a evaluar a las personas como personas; significa aprender a amar» (1990b, pág. 187).

«Cada vez que una persona libremente elige algo que sabe que es mejor, aunque le resulte menos atractivo que otra cosa que es peor, está entrenándose, desarrollando la potencia capaz de librarle de cualquier presión que pueda desviarle» (1977b, pág. 10). En definitiva, las virtudes morales, una vez plenamente desarrolladas, aseguran un estado en el agente «que hace factibles

---

<sup>23</sup> Lo que las virtudes morales facilitan no es el “hacer las cosas”, sino “querer las cosas”, es decir, desarrollar «la calidad de los motivos de las acciones» (1993a, pág. 7), «desarrollar en el sujeto su capacidad de valorar a través de sus sentimientos, de interiorizar de modo espontáneo lo que puede ocurrirles a otras personas» (1987a, págs. 10-11).

<sup>24</sup> Por eso «la virtud de un individuo aumenta cuando sus acciones tienden a facilitar en otros la realización de acciones que les lleven a adquirir esa virtud» (1977a, pág. 5). Gracias a las virtudes morales, «el sujeto es capaz de elegir acciones convenientes para otras personas sobre la base de esta conveniencia en cuanto es racionalmente conocida (y no sólo en cuanto es inmediatamente sentida)» (1987a, pág. 11).

todas las interacciones posibles» (1991a, pág. 85). Una persona ética será capaz de elegir siempre la mejor alternativa: no habrá decisiones que él no pueda tomar por defectos de su racionalidad o de su virtualidad (1991a, pág. 160). La teoría de la acción de Pérez López es, pues, una teoría ética, antes que económica o psicológica<sup>25</sup>.

## La teoría de la organización

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 diferentes» (1993c, pág. 13). Pérez López desarrolla su teoría de la organización directamente a partir de su teoría de la acción, sin prestar atención a problemas como la agregación, la toma conjunta de decisiones o su implementación<sup>26</sup>, precisamente porque su objetivo, también en este ámbito, es establecer *las reglas del correcto funcionamiento de la persona*, porque esa es *una condición absolutamente necesaria para el buen funcionamiento de las organizaciones*: «las organizaciones están para ayudar al ser humano a desarrollar su capacidad ética, y (...) de esa calidad ética depende, en último término, la propia *supervivencia de la organización*» (1981a, pág. 17). Y las razones son las mismas dadas antes: las acciones dentro de la empresa cambian a las personas que participan en ellas y, por tanto, cambian también a la organización misma, de modo que las consecuencias inmediatas de aquellas acciones no coincidirán con sus resultados a largo plazo –y lo que debe preocupar en una organización no es sólo la consecución de resultados inmediatos, sino, sobre todo, la capacidad de seguir obteniendo resultados en el futuro (y, naturalmente, que esos resultados sean los mejores posibles)<sup>27</sup>.

Como profesor de una escuela de dirección, Pérez López centra su teoría de la organización en la empresa de negocios. Las tres *funciones* (no fines) que atribuye a la empresa son: 1) prestar un servicio a las personas, ayudándoles a satisfacer unas determinadas necesidades de tipo material; 2) ayudar a las personas a desarrollar un trabajo adecuado a sus capacidades, dando el oportuno empleo a estas capacidades y permitiendo que el individuo despliegue su potencial de hacer cosas, y 3) ayudar a las personas a encontrar y dar un sentido a su actividad, siendo ocasión de que éstas desplieguen su capacidad de servicio, de ser útiles a los demás» (1981a, pág. 21).

Para la consecución de esas funciones, la empresa debe conseguir la cooperación de personas que poseen los recursos humanos y materiales que la empresa necesita. Para ello, debe atender a tres “variables de estado”, similares a la eficacia, la eficiencia y la consistencia en el plano de la persona; pero ahora distinguirá entre esas variables aplicadas a una persona dentro de la organización y aplicadas a la organización en su conjunto.

---

<sup>25</sup> Fue la ética la que le sugirió las condiciones que tendría que cumplir la acción, abriéndole la puerta al desarrollo de su teoría de la acción.

<sup>26</sup> El no sólo era consciente de esto, sino que lo defendía: «una organización no es más que un conjunto de posibles coordinaciones de acciones humanas, es decir, una especie de programas posibles de acción conjunta cuya realidad se manifiesta a través de sucesivas aplicaciones (operaciones)» (1981a, pág. 12).

<sup>27</sup> Con todo, sospecho que Pérez López no concibe su teoría de la organización como una mera extensión de su teoría de la acción individual, sino que ve en ella la clave para la definición o formalización de algunos de los elementos de su teoría de la acción. Por lo menos así entiendo esta frase suya, tomada de uno de los que debieron ser sus últimos escritos: «Un individuo histórico sospecho que ha de ser conceptualizado como una organización, es decir, como un conjunto de interacciones que se orienta a un fin específico, y en cuyo análisis han de entrar todas las categorías analíticas que se usan para conceptualizar las organizaciones» (s.d.-e, págs. 4-5).

A la primera la llama también *eficacia*: «el grado de eficacia de una organización *para cualquiera de sus componentes* viene expresado por el valor para esa persona de los bienes y servicios materiales (...) que recibe de la organización, deducidos, en su caso, los sacrificios económicos que le demande la organización» (1981a, pág. 15). El paralelismo con la eficacia de la acción de un agente es inmediato, porque ahora el agente reactivo es la organización misma, y el agente activo está motivado «por lo que recibe de la organización» (1993c, pág. 17).

*Para la organización en su conjunto*, la *eficacia* viene a representar la diferencia entre los resultados económicos obtenidos al prestar un servicio a las personas, satisfaciendo sus necesidades, y los recursos empleados, es decir, los incentivos económicos proporcionados a los componentes de la organización para conseguir su participación en la producción –aproximadamente, los beneficios obtenidos (1993b, pág. 2, nota 1). «La eficacia (...) expresa su mayor o menor adecuación [de la empresa] en el manejo de los recursos materiales» (1981a, pág. 15), y es lo que mejor caracteriza a la empresa de negocios (1989, págs. 110-111). También hay aquí un paralelismo con la eficacia de la acción individual, aunque ahora la acción se atribuye al conjunto de la organización. La eficacia hace referencia a la *dimensión económica* de la empresa: que «el valor económico de lo que se produce sea superior al valor económico que ha de consumirse para mantener el proceso en operación» (1990a, págs. 3-4) es una condición indispensable de supervivencia de la empresa.

La segunda variable de estado es la *atractividad*: «en ese plano aparece evaluado el esfuerzo de los individuos para adaptar su acción a lo que la organización demanda de ellos (...) La atractividad de una organización *para un individuo concreto* evalúa el coste o satisfacción psicológica que le supone su adaptación a lo que la organización le pide» (1981a, pág. 16), es decir, la motivación del sujeto “por lo que se hace en la organización” (1993c, pág. 27). Es el equivalente para el individuo de la eficiencia de su acción personal. *Para el conjunto de la organización*, si es «eficiente (...) lo que está realizando es un desarrollo de las capacidades en los individuos por las cuales a éstos les resulta menos costoso o más satisfactorio realizar aquello que la organización necesita de ellos» (1981a, pág. 16), es decir, «es equivalente a su contribución al crecimiento de las capacidades organizativas para la resolución de problemas» (1993b, pág. 2, nota 1)<sup>28</sup>. La atractividad constituye el ámbito de la *dimensión sociológica* de la empresa.

Finalmente, *para las personas* que cooperan en la empresa, «el grado de *unidad* de una organización es lo que determina en qué medida el individuo está motivado a usar su capacidad de actuar cuando esa acción puede satisfacer necesidades ajenas» (1981a, pág. 16), lo mismo que la consistencia en las decisiones individuales. Y *para el conjunto de la organización*, la unidad es «su contribución al crecimiento de la *confianza mutua* entre los miembros de la organización» (1993b, pág. 2, nota 1), porque toma explícitamente en consideración «unos valores con los que trata de identificar a las personas, perfeccionando los motivos de sus acciones y educándolos en este sentido» (1993c, pág. 28)<sup>29</sup>. La unidad expresa la *dimensión ética*

---

<sup>28</sup> La distinción entre atractividad para la persona y para la organización tiene sentido, porque la satisfacción psicológica (no económica) que el agente deriva puede utilizarla o no en provecho de la organización, de modo que un trabajo más atractivo para la persona puede no dar lugar a una organización más eficiente, si falta la motivación trascendente (el servicio a los demás).

<sup>29</sup> Pérez López basa la *confianza* del agente activo en el agente reactivo en tres variables: la competencia técnica o profesional del agente reactivo (su capacidad de dar la respuesta esperada a la acción del agente activo), el poder del agente activo (la confianza de que su acción dará lugar a la respuesta del agente reactivo) y la actitud del agente reactivo (el hecho de que éste esté dispuesto a moverse para satisfacer las necesidades del agente activo) (s.d.-b, pág. 1). Esto último depende de la calidad ética del agente reactivo, y es, en definitiva, la razón más profunda de la unidad en la organización (Argandoña, 2004).

de la organización<sup>30</sup>. Precisamente la tarea principal de un directivo es «mantener y hacer crecer la unidad de la organización» (1991d, pág. 49), que él llama función de *liderazgo*<sup>31</sup>.

## Eficacia y ética

«Las empresas son organizaciones humanas. Son grupos de personas que coordinan sus acciones para el logro de unos *resultados económicos*: la producción de bienes materiales y su distribución. La finalidad de este proceso es *satisfacer lo mejor posible las necesidades de los componentes de la organización*, dada la limitación de recursos disponibles» (1987a, pág. 1)<sup>32</sup>. La obtención de *beneficios* –relacionada, como hemos visto, con la eficacia de los procesos de producción y distribución– es condición necesaria para la continuidad de la empresa, pero no es su finalidad (1993c, págs. 28-29). «La condición necesaria y suficiente para que una organización exista realmente es que haya un conjunto de personas que estén motivadas a pertenecer a esa organización, con todo lo que esta pertenencia implique para ellas. Los objetivos de la organización han de orientarse a conservar y acrecentar dichas motivaciones, ya que, de no ser así, la organización se desintegraría» (1981a, pág. 5)<sup>33</sup>.

Por eso, toda decisión dentro de la organización «ha de respetar necesariamente *unos mínimos de eficacia y de atractividad*» (1981a, pág. 14; 1976, pág. 6)<sup>34</sup>: toda decisión que cumple esos mínimos (es decir, que no dé lugar a costes mayores que los rendimientos que produce, y que no resulte desagradable para las personas que tienen que llevarla a cabo) será una decisión factible, «pero una vez realizada la elección, existen una serie de consecuencias que tendrán lugar en la organización, *hayan sido o no tenidas en cuenta* a la hora de decidir» (1981a, pág. 13), y esas consecuencias cambiarán la atractividad y, sobre todo, la unidad de la organización, y la «fortalecerán (...) o la debilitarán hasta su posible aniquilación» (1981a, pág. 14)<sup>35</sup>.

---

<sup>30</sup> Y es obvio que esas tres dimensiones, económica, sociológica y ética, son sólo tres facetas de la misma realidad, que se distinguen en el análisis pero no en la realidad: no hay, por decirlo así, decisiones económicas, decisiones sociológicas y decisiones éticas, sino sólo decisiones que tendrán las tres dimensiones señaladas.

<sup>31</sup> Las otras dos tareas que Pérez López distingue en la función directiva son la puesta en práctica de las tareas (función *estratégica*, relacionada con la eficacia) y la creación de condiciones que aseguren un grado suficiente de satisfacción de los individuos en la organización (función *ejecutiva*, relacionada con la atractividad) (1981b, págs. 1, 31 y ss.; 1993c).

<sup>32</sup> «Lo característico de las empresas es (...) la generalidad –afecta a todos– e importancia de los motivos económicos» (1990a, pág. 4).

<sup>33</sup> Y de ahí concluye que «el modo más inmediato de analizar los elementos que han de estar presentes en una definición completa de sus objetivos consiste en analizar las relaciones entre las motivaciones humanas y los objetivos de la organización» (1981a, pág. 5). Es por eso que su teoría de la organización es un desarrollo inmediato de su teoría de la acción individual.

<sup>34</sup> «Cualquier organización, para sobrevivir, tiene que satisfacer al menos algunos de los motivos que impulsan a las personas a cooperar en la organización» (1993a, pág. 3).

<sup>35</sup> Es obvio que Pérez López se está refiriendo a los efectos a largo plazo de decisiones que, perseverante y continuamente, destruyen la unidad de la organización. Por otro lado, él señalaba la necesidad, en cualquier organización, de «un núcleo básico de sujetos sin cuya calidad motivacional el sistema no sería factible» (s.d.-e, pág. 5).

La *eficacia* es, pues, una necesidad en la empresa, como institución económica<sup>36</sup>, pero su consecución no garantiza la *supervivencia* o continuidad de la organización, que depende de su *unidad*, pues «la relación entre unidad y eficacia constituye la propiedad más básica de las organizaciones» (1981a, pág. 11)<sup>37</sup>. Pero a diferencia de lo que dice la bibliografía económica sobre el tema, éste no es un problema económico que pueda resolverse diseñando un sistema de control que incentive el uso de las capacidades operativas de la organización para satisfacer las necesidades de sus miembros, porque el diseño de ese sistema «es absolutamente imposible en el caso de que los miembros de la organización aprendan –sea operativamente o moralmente– al actuar en el seno de la organización» (1987a, pág. 12). «*El logro de valores económicos óptimos no es un problema económico*, no es únicamente soluble a través de la manipulación de variables económicas. Depende de variables psicológicas y éticas. Tan sólo si estas últimas ya estuviesen fijadas y no pudiesen ser alteradas por los procesos de aprendizaje (...), el valor económico óptimo podría lograrse a través de procesos puramente económicos» (1987a, págs. 12-13)<sup>38</sup>.

Más aún: no se trata de un problema que pueda resolverse primero en el plano técnico-económico, el de la eficacia, y que pueda elevarse luego al plano psicológico, el de la atraktividad (eficiencia), y después al ético, el de la unidad (consistencia), como tampoco es válido seguir el orden inverso. Se trata de *tres realidades relacionadas entre sí*, no independientes, no reducibles una a otra, ni susceptibles de tratamiento con una unidad de medida común (1990b, pág. 180). Esto excluye la posibilidad de un planteamiento formal del tipo de maximizar una función de beneficios (o de preferencias) en la que entren también variables representativas de las otras dos dimensiones.

Pérez López señala que *la maximización de la eficacia (del beneficio) a “corto plazo”*, como un máximo condicionado a la no existencia de aprendizajes (es decir, como si las otras variables fuesen constantes), es teóricamente posible, pero carece de sentido, porque, obviamente, esos aprendizajes se producirán, y las condiciones para la eficacia máxima dejarían de cumplirse (1991a, pág. 93). Por otro lado, tampoco cabe llevar a cabo a priori una *maximización a largo plazo*, anticipando todos los aprendizajes y, por tanto, todos los cambios que ocurrirán en las reglas de decisión de los agentes, porque sabemos que aprenderán, pero no sabemos en qué consistirán esos aprendizajes, ni cómo ni cuándo cambiarán las reglas de decisión, etc. Esto implica también que *no tiene sentido el problema teórico de la elección del plan de acción óptimo* (1991a, pág. 93), que irá variando de acuerdo con las circunstancias (y, en concreto, de acuerdo con la calidad ética de los agentes). Las reglas de la ética sólo permiten que cada uno de los componentes de la organización vaya *desarrollando sus capacidades* para realizar el plan óptimo, de modo que si un agente actúa así, sus acciones serán consistentes y estará en condiciones de contribuir al plan óptimo de la organización, pero este plan sólo será posible si también el otro agente actúa de este modo (1991a, pág. 99). Si ambos actúan así, cada uno facilita las acciones consistentes del otro, y la organización gana en consistencia y unidad

---

<sup>36</sup> «Lo más característico de las empresas es el peso determinante de la eficacia como condición de sus operaciones» (1981a, pág. 18). Pérez López no ofrece razones para esta afirmación, como las que se encuentran en la bibliografía económica (relevancia de los costes de oportunidad, presiones de la competencia, etc.), quizá porque su punto de vista es normativo: la empresa *debe* servir a la sociedad «a través de su función específica, la creación de riqueza» (1981a, pág. 4).

<sup>37</sup> Y añade que esto «pone de relieve cómo el fin último de toda organización es el incremento de la unidad» (1981a, pág. 11), equivalente a esta otra frase: «si tuviéramos que expresar el objetivo único de una institución, diríamos que éste es la satisfacción futura de las personas que la componen» (1993c, pág. 29).

<sup>38</sup> Del mismo modo, «el mercado no es más que el mejor conjunto de indicadores para determinar si una actividad es económicamente eficiente en un momento determinado o no lo es» (1991b, pág. 4), pero no puede garantizar que lo siga siendo en el futuro.

(1991a, pág. 181). De ahí que, en definitiva, la contribución de la ética al desarrollo de la organización consista en «*maximizar el conjunto de interacciones factibles*» (1990b, pág. 181): «el valor ético de una organización depende de la ayuda que su existencia y operaciones representan para las personas que la componen, a fin de que éstas desarrollen sus virtudes morales» (1987a, pág. 15)<sup>39</sup>.

Si «en el plano teórico, la tentación está en el intento de reducir la realidad de la empresa al plano económico (...), desde el punto de vista práctico, el riesgo que se corre es el de que, a la hora de dirigir una empresa, el directivo tienda a justificar sus decisiones en términos de pura eficacia» (1981a, págs. 19-20), es decir, de maximización del beneficio a corto plazo, y esto «aun en el caso de que la eficacia que se logre sea la máxima posible, en un momento dado, para todos los componentes de la organización» (1981a, pág. 20). Y «lo que es más grave es que una tal política, a la hora de decidir en un directivo, le llevará con toda seguridad a decisiones inconsistentes, pues tenderá a maximizar su propia eficacia [su remuneración, por ejemplo] a costa incluso de la eficacia para los demás componentes de la organización» (1981a, pág. 20)<sup>40</sup>.

## Conclusiones

Pérez López trató de elaborar una teoría de la acción que incluyese todas las facetas de la realidad que son relevantes en una decisión. Y lo llevó a cabo de la mano de la *ética*, porque consideraba que su omisión deja irremediabilmente incompleta cualquier teoría de la acción, ya que «las realidades incluidas en el plano ético son realidades que condicionan lo que ocurre a otros niveles más superficiales y más aparentes de lo real» (1990a, pág. 2). Para él, la superioridad de la ética era indiscutible, porque «las organizaciones humanas han de someterse a las leyes que rigen el comportamiento de los seres humanos» (1993a, pág. 2), es decir, a la ética.

De este modo se separaba de las corrientes principales de la teoría de la acción y de la organización que, en la medida en que omiten alguno de los aspectos que él considera importantes para la toma de decisiones y el funcionamiento de las organizaciones, podrían ser tratadas como *casos particulares* de su “modelo”, lo mismo que aquellos basados en una ética reductiva (1995b, pág. 1).

Pero se separaba también de esas corrientes por *razones epistemológicas*. «La capacidad de un modelo científico para predecir observaciones es signo de la validez del modelo tan sólo en casos muy particulares. Como tal criterio metodológico, su uso será contradictorio en todos los casos en que observadores y/o realidades observadas tengan la capacidad de conseguir aprendizajes intensivos –modificatorios de sus reglas de decisión– a partir de sus experiencias. De ahí que *no tenga sentido una ciencia humana que pretenda predecir científicamente las decisiones humanas*. La más profunda de todas (la ética) puede sólo predecir las consecuencias de esas decisiones para el perfeccionamiento del propio decisor» (1995b, pág. 2, nota 1).

---

<sup>39</sup> Ayuda, porque la organización no puede conseguir directamente el desarrollo de las virtudes morales de sus componentes, que dependerán de sus motivaciones (1987a, pág. 15).

<sup>40</sup> Las discusiones sobre la remuneración de directivos mediante opciones sobre acciones (*stock options*) muestran claramente este riesgo. Cfr. Argandoña (2000).

Dentro de la antropología analítica carece de sentido una noción de ciencia tal como la que puede expresar la fórmula “conjunto de verdades universales y necesarias –leyes naturales– conocidas acerca de la realidad”. La ciencia puede aspirar, como máximo, a ser *el mejor «procedimiento sistemático para que los seres humanos avancen en su aprendizaje acerca de en qué consiste la realidad»* (s.d.-d, pág. 11). Por tanto, «gran parte del sentido de las ciencias humanas reside en el formular definiciones operacionales que faciliten la racionalidad de los sujetos, así como la orientación de sus acciones para el logro de metas inmediatas que sean correctas, es decir, que no impidan el logro del fin último individual, que no es conocido “a priori”» (s.d.-d, pág. 12, nota 6). Estamos, pues, ante una enmienda a la totalidad del planteamiento de las ciencias humanas.

Tanto la teoría de la decisión como la teoría de la organización de Pérez López se basan en supuestos extremos de racionalidad de los agentes, en contra de muchas de las teorías recientes, que ponen énfasis en las estructuras, sistemas, rutinas, culturas y valores compartidos. Pero las explicaciones que hemos dado ayudan a entender su punto de vista. No pretende describir cómo se toman decisiones en las organizaciones, sino cómo deben tomarse, de modo que sean a la vez eficaces, eficientes y consistentes. Si la ética constituye el hilo conductor de su modelo, éste debe estar basado en supuestos estrictos de racionalidad y virtualidad, puesto que la ética es aquella condición de equilibrio de las personas y de las organizaciones a que aludíamos en un principio. Hay, por supuesto, otras vías para estudiar la acción y la organización basadas en valores, pero ya hemos señalado que Pérez López las rechaza, por tratarse de valores sociológicos, psicológicos o estéticos, pero no éticos, y, por tanto, no relevantes para optimizar “a largo plazo” los procesos dinámicos de decisión tanto del agente individual como de la organización.

De alguna manera, Pérez López llega a una cierta división del trabajo de las ciencias humanas, que es la que preside su modelo. La *antropología filosófica* desarrolla «nuestra comprensión acerca de en qué consiste y cómo opera un ser humano»; la *ética filosófica* se ocupa de «qué le ocurre a ese ser humano según actúe de una manera o de otra»; la *sociología de las organizaciones* trata de «los problemas relativos a las interacciones entre seres humanos»; y, entonces, una vez estudiado lo anterior, «y sólo entonces, tiene sentido el intento de tratar cuestiones acerca de cómo las organizaciones modifican el entorno material para adaptarlo a las necesidades de las personas que constituyen la organización», que es el contenido de la *economía de las organizaciones* (1989, pág. 108)<sup>41</sup>. Pero el papel de la economía no es, en modo alguno, secundario, ya que «en ningún otro campo de la acción humana es más fácil investigar cuáles han de ser los criterios para que las decisiones sean también humanamente eficientes, así como los problemas ligados a la aplicación práctica de esos criterios. Aún hay más: también en las empresas es donde más fácilmente pueden ser observadas las relaciones entre ambas eficiencias [eficiencia y consistencia], y el difícil proceso de aprendizaje que es necesario seguir para lograr sintetizarlas» (1989, pág. 111).

---

<sup>41</sup> En todo caso, la ética regula a las otras ciencias, pero no las sustituye (1977a, pág. 9).

## Referencias

- Argandoña, A. (1985), «¿Qué es la economía?», en Argandoña et al. (1985), vol. 8.
- Argandoña, A. (1986), «Economía y ética: A propósito de un simposio», *Cuadernos de Economía*, 14, 39, enero-abril.
- Argandoña, A. (1989), «Relaciones entre economía y ética», Research Paper nº 166, IESE, abril.
- Argandoña, A. (2000), «Las opciones sobre acciones y la remuneración de directivos», *Harvard-Deusto Business Review*, 96, mayo-junio.
- Argandoña, A. (2003), «Preferencias y aprendizajes», en varios autores (2003).
- Argandoña, A. (2004), «Unidad y éxito en las empresas», Occasional Paper nº 05/3, IESE, septiembre.
- Argandoña, A. (2005), «La teoría de la acción y la teoría económica», en Rubio de Urquía et al. (2005).
- Argandoña, A., V. Pou y F. Segura, (eds.), (1985), «Enciclopedia Práctica de Economía», Orbis, Barcelona.
- Cardona, P. (2001), «Motivation, decision-making, and ethics. An elaboration on the human action theory of Juan Antonio Pérez López», Barcelona.
- Enderle, G., B. Almond y A. Argandoña, (eds.), (1990), «People in Corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness», Kluwer, Dordrecht.
- Fernández Rodríguez, F., (ed.), (1987), «Estudios sobre la Encíclica Laborem Exercens», La Editorial Católica, Madrid.
- Pastor, A., J.A. Pérez López y D. Melé, (1997), «La aportación de la empresa a la sociedad», Editorial Folio, Barcelona.
- Pérez López, J.A. (s.d.-a), «Enseñar a pensar».
- Pérez López, J.A. (s.d.-b), «Ethical behavior and individual development».
- Pérez López, J.A. (s.d.-c), «Ethical behavior and organizational effectiveness».
- Pérez López, J.A. (s.d.-d), «Antropología analítica».
- Pérez López, J.A. (s.d.-e), escrito sin título, encabezado «Me parece que Weber...».
- Pérez López, J.A. (s.d.-f), escrito sin título, encabezado «Querido colega».
- Pérez López, J.A. (s.d.-g), escrito sin título, encabezado «Querido amigo».
- Pérez López, J.A. (1976), «Libre iniciativa y eficacia social en la dirección de empresas», nota técnica FHN-110, IESE, noviembre.
- Pérez López, J.A. (1977a), «Moral, ética y negocios», nota técnica FHN-113, IESE, enero.
- Pérez López, J.A. (1977b), «Libertad y economía», nota técnica FHN-117, IESE, diciembre. Reproducido en Pérez López (1998), cap. 5.
- Pérez López, J.A. (1981a), «Dimensiones de la responsabilidad social en la empresa», Research Paper nº 49, IESE, enero. Reproducido con el título «Dimensiones de la empresa», en Pérez López (1997), cap. 1, y como «Dimensiones de la responsabilidad social de la empresa», en Pérez López (1998), cap. 2.

- Pérez López, J.A. (1981b), «Management and leadership», Research Paper nº 56, IESE, mayo.
- Pérez López, J.A. (1986), «Should businessmen behave ethically?», nota técnica FHN-188-E, IESE, diciembre. Reproducido con el título «¿Deben los empresarios y directivos comportarse éticamente?», en Pérez López (1998), cap. 7.
- Pérez López, J.A. (1987a), «El desarrollo de la calidad ética de las personas y su influencia en los logros económicos de la empresa», mayo.
- Pérez López, J.A. (1987b), «La “Laborem exercens” y la visión científica de la acción humana», en Fernández Rodríguez (1987).
- Pérez López, J.A. (1989), «La filosofía y el mundo de los negocios», *Torre de Lujanes. Boletín de la Real Sociedad Matritense de Amigos del País*, 12, abril.
- Pérez López, J.A. (1990a), «Beneficio, ética y dirección de empresas», nota técnica FHN-207, IESE, reproducido en varios autores (1997).
- Pérez López, J.A. (1990b), «I am the boss. Why should I be ethical?», en Enderle et al. (1990).
- Pérez López, J.A. (1991a), «Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal», Rialp, Madrid.
- Pérez López, J.A. (1991b), «El logro de la eficacia social a través de la libre iniciativa individual», noviembre, reproducido en Pastor et al. (1997), cap. 2.
- Pérez López, J.A. (1991c), «Ética y empresa», reproducido en Pérez López (1998), cap. 1.
- Pérez López, J.A. (1991d), «El poder... ¿para qué?», nota técnica TDN-85, IESE, reproducido en varios autores (1997) (las citas se toman de esta fuente), y con el título «Naturaleza y desarrollo del liderazgo», en Pérez López (1997), cap. 2.
- Pérez López, J.A. (1993a), «Ética y dirección de empresas», nota técnica FHN-111, IESE, enero.
- Pérez López, J.A. (1993b), «Summary of concepts for ethical analysis».
- Pérez López, J.A. (1993c), «Fundamentos de la dirección de empresas», Rialp, Madrid.
- Pérez López, J.A. (1995b), «Proyecto de investigación sobre metodología de las ciencias humanas».
- Pérez López, J.A. (1997), «Liderazgo», Editorial Folio, Barcelona.
- Pérez López, J.A. (1998), «Liderazgo y ética en la dirección de empresas», Deusto, Bilbao.
- Rubio de Urquía, R., E.M. Ureña y F.F. Muñoz Pérez, (eds.), (2005), «Estudios de teoría económica y antropología», Unión Editorial, Madrid.
- Torres, M.B. (2001), «Character and Decision Making», tesis doctoral, IESE, Barcelona.
- Varios autores (1997), «Acto académico in memoriam del Profesor Juan Antonio Pérez López», IESE, Barcelona.
- Varios autores (2003), «De Computis et Scripturis. Estudios en homenaje a Mario Pifarré Riera», Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.