

---

# Las motivaciones transitivas y la naturaleza ética de los procesos productivos

## *The Transitive Motivation and the Ethical Condition of Production*

RECIBIDO: 2 DE ABRIL DE 2012/ACEPTADO: 15 DE MAYO DE 2012

---

### IGNACIO FERRERO MUÑOZ

Profesor asistente de Ética de la actividad económica y empresarial en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Navarra  
jiferrero@unav.es

### REYES CALDERÓN CUADRADO

Profesora agregada de Economía de la empresa en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Navarra  
rcalderon@unav.es



**Resumen:** La mayoría de los estudios éticos sobre la empresa han considerado la producción como un proceso predominantemente técnico y, por tanto, al margen de la ética. En este trabajo, por medio del análisis de tres características esenciales de la producción (utilidad, parcelación y exterioridad), examinaremos cómo la introducción de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas en el pensamiento empresarial ha permitido superar parte del mecanicismo atribuido tradicionalmente a la producción. A continuación mostraremos cómo sólo a través de la motivación transitiva se logra devolver la dimensión ética al proceso productivo, ofreciendo un cauce para el enriquecimiento interior del trabajador y permitiendo a la empresa alcanzar la eficiencia ética.

**Palabras clave:** Producción, Ética, Motivaciones transitivas, Eficiencia ética, Consistencia, Motivaciones intrínsecas.



**Abstract:** Most studies on business ethics have considered production as a process eminently technical and, therefore, exempt of ethics. In this article, through the analysis of three essential features of production, i.e. utility, compartmentalization, and independent external endpoint, we examine how the introduction of extrinsic and intrinsic motivation into the entrepreneurship thought, has allowed transcending the mechanistic traditional understanding of production. Then, we show how a comprehensive ethics of production only comes if we incorporate transitive motivation into the analysis. In this manner we offer the worker a way to enrich himself and also show businesses how to reach ethical efficiency.

**Keywords:** Production, Ethics, Transitive motivation, Ethical efficiency, Consistency, Intrinsic motivation.





IGNACIO FERRERO MUÑOZ Y REYES CALDERÓN CUADRADO

## I. INTRODUCCIÓN

Toda organización humana, entendida como un grupo de personas que se asocian para lograr un objetivo común, es un sujeto ético. El proceso de toma de decisiones necesario para la consecución de sus fines particulares, enjuiciando previamente las alternativas posibles, lleva ineludiblemente consigo razonamientos éticos.

A la empresa, en la medida en que cuenta con una estructura interna de toma de decisiones, puede atribuírsele una personalidad moral<sup>1</sup>. Al menos el debate acerca de la consideración de la empresa como un agente moral ha ocupado un lugar en las revistas académicas en las últimas décadas, si bien enfocado desde diversas perspectivas: desde la ética de la virtud<sup>2</sup>; desde la teoría contractualista<sup>3</sup>; bajo la perspectiva de la empresa como una comunidad de personas<sup>4</sup>; desde la ética del cariño<sup>5</sup>. Tampoco han faltado quienes niegan que la empresa pueda ser una persona moral<sup>6</sup>.

Sin embargo, y a pesar del interés que suscita el estudio de la ética en la empresa<sup>7</sup>, el tratamiento general del proceso productivo ha sido hasta ahora más bien un enfoque amoral. La tendencia a considerar la producción como un proceso mecánico, frío y objetivo, ajeno a los fines y valores de la empresa y a la alineación de intereses comunes<sup>8</sup>, resulta un tópico en la historia del pensamiento empresarial. Mientras las organizaciones influyen y se ven influidas por el contexto institucional, las normas legales y las reglamentaciones sociales<sup>9</sup>, apareciendo como sistemas permeables a las demandas sociales, al contexto o a la situación<sup>10</sup>, la producción se ha mostrado insensible a los cambios, aislada de cualquier planteamiento humanístico y ético.

<sup>1</sup> French, P.A. (1979), (1984), (1995).

<sup>2</sup> Collier, J. (1995); Moore, G. (1999), (2005); Moore, G. y Beadle, R. (2006); Schudt, K. (2000); Solomon, R.C. (2003).

<sup>3</sup> Heugens, P.P.M.A.R.; Kaptein, M. y van Oosterhout, H. (2008).

<sup>4</sup> Melé, D. (2003).

<sup>5</sup> Dobson, J. y White, J. (1995).

<sup>6</sup> Ewin, R.E. (1991).

<sup>7</sup> Según una búsqueda realizada por los autores en diciembre de 2011 en *Business Source Complete Database*, el término *business ethics* apareció en 262 artículos en la década de los setenta; en 1.012 en la década de los ochenta; subiendo a 3.506 en la década de los noventa; y alcanzando 9.309 en la primera década de este siglo.

<sup>8</sup> Picavet, E. (2009).

<sup>9</sup> Williamson, O.E. (1975).

<sup>10</sup> North, D.C. (1990).





## LAS MOTIVACIONES TRANSITIVAS Y LA NATURALEZA ÉTICA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

El productor se ha entendido como un agente al servicio exclusivamente de la técnica, que ha de seguir fielmente unos protocolos operativos. El proceso productivo adquiere así un carácter objetivo e independiente del trabajador<sup>11</sup>. Por consiguiente, si en la producción no se “fabrica el carácter”<sup>12</sup>, y si “no aporta nada al propio actor más que esfuerzo y sacrificio”<sup>13</sup>, carece de sentido plantearse su faceta ética. Como bien resume Crespo, en la producción habría una “exención moral”<sup>14</sup>; es una mera cuestión de eficiencia, éticamente neutra, o al menos independiente.

En este artículo argumentaremos que esa exención moral no está justificada, y que más bien el aislamiento ético del proceso productivo obedece a una interpretación mecanicista de los rasgos característicos de la producción. Desarrollaremos este trabajo de la siguiente manera: partiremos de una descripción de la visión clásica de la producción al hilo de tres características básicas (utilidad, parcelación y exterioridad). A continuación, revisaremos cómo la introducción del estudio de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas en el comportamiento empresarial ha supuesto una cierta superación de la disociación entre el carácter técnico y la dimensión ética del proceso productivo, al proporcionar razonamientos de tipo psico-sociológico que eliminan muchas de las barreras impuestas por la utilidad y la parcelación. Sin embargo, pensamos que estos dos tipos de motivaciones se han mostrado insuficientes para anular completamente la carga mecanicista de la producción. Por último, mostraremos cómo sólo por medio de la consideración de un mapa motivacional completo, incluyendo las motivaciones transitivas, podemos devolver el carácter ético a la producción.

## II. TRES RASGOS ESENCIALES DEL PROCESO PRODUCTIVO

La producción se ha entendido, en un sentido amplio, como el proceso de elaboración de productos o servicios con valor económico. Cuando nos referimos a la actividad industrial, a las cadenas de producción, la definición clásica del proceso productivo se asocia a la fabricación de objetos en serie, normalmente por medios mecánicos. La producción se concibe, por tanto, como

<sup>11</sup> Le Menester, M. y van Wassehove, L. (2004); Brocklesvy, J. (2009).

<sup>12</sup> Sherman, N. (1989), p. 10.

<sup>13</sup> Utz, A.F. (1998), p. 113.

<sup>14</sup> Crespo, R.F. (1997), p. 24.



IGNACIO FERRERO MUÑOZ Y REYES CALDERÓN CUADRADO

una actividad esencialmente útil: está orientada hacia la provisión de un producto que responda a lo que el mercado demanda, con los niveles de calidad y coste adecuados. Por eso, la nota más importante de la producción es la eficacia o la efectividad, que se mide por unos resultados extrínsecos: la diferencia entre lo que la empresa recibe por proporcionar un servicio a los consumidores y el coste de los recursos que ha de emplear en su producción<sup>15</sup>.

### *1. El carácter útil de la producción*

La producción es una actividad orientada hacia el producto y no hacia el agente, busca unos resultados extrínsecos teniendo su fin fuera de sí. Por eso, unos de sus rasgos esenciales es que debe ser esencialmente útil, entendiendo por utilidad la cualidad que trae o produce provecho, comodidad, fruto o interés.

La *utilidad* de la producción tiene diversos destinatarios: por un lado, los consumidores cuando usan los bienes o servicios producidos; por otro, la empresa, por medio de los ingresos generados por la venta, que se distribuirán fundamentalmente en pago a los proveedores y en beneficio para los propietarios. Entre los proveedores se encuentran los trabajadores, que aportan tiempo y esfuerzo –trabajo–, y reciben a cambio un salario, que compensa su coste de oportunidad. Por consiguiente, la producción debe dirigirse a la consecución de unos resultados que beneficie a todas las partes implicadas en la empresa.

Todas las motivaciones que confluyen en este ámbito son extrínsecas, ya que se dirigen a la obtención de un resultado exterior, distinto y separable de los agentes<sup>16</sup>.

### *2. La parcelación de la producción*

Por otro lado, la producción es un proceso que se desarrolla en el espacio y el tiempo. La división y especialización de las cadenas de producción han parcelado el proceso en fases, que se conciben habitualmente como compartimentos estancos, sin comunicación ni interacción entre ellos. Los trabajadores son asignados a las distintas fases, de manera que quedan aislados tanto

<sup>15</sup> Argandoña, A. (2008), p. 6.

<sup>16</sup> Ryan, R.M. y Deci, E.L. (2000).

## LAS MOTIVACIONES TRANSITIVAS Y LA NATURALEZA ÉTICA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

del proceso productivo en su conjunto como del producto final. En los sistemas tradicionales de producción, el productor, o más bien el artesano, se implicaba en todas las fases desde la manufactura del producto hasta su colocación en el mercado. En las cadenas de producción, sin embargo, se ha generado una *parcelación*, y la tarea del trabajador se reduce, en la mayoría de los casos, a una mera rutina técnica, por la que ha de seguir unos protocolos operativos y limitarse a su aportación individual al proceso, sin tener en cuenta el antes o el después de su participación; queda “curvado sobre su puesto”<sup>17</sup>. Como comenta Samaranch, en las actividades productivas el peso óptico-axiológico está en el producto, no en el proceso, que resulta subsidiario<sup>18</sup>.

### 3. La exterioridad del proceso productivo

Para que el producto sea realmente útil ha de llegar finalmente al mercado. Esto sólo será posible si los productos son realidades distintas e independientes de las personas que los producen, es decir, si existe una separación ontológica entre el producto y el productor. Al tener el proceso productivo un carácter eminentemente técnico, tan objetivo y frío que se podría plasmar en una fórmula, se entiende como algo completamente *exterior*; ajeno a los trabajadores; y el producto final, por consiguiente, deviene totalmente independiente. La actividad productiva no se ejecuta por razones de virtud o de belleza, sino que se dirige directamente hacia el resultado<sup>19</sup>. Consecuentemente su evaluación será meramente técnica y siempre en términos de eficiencia.

Pensamos que estos tres rasgos de la producción: utilidad, parcelación y exterioridad, definen bien el concepto de producción que se gestó en el nacimiento de la teoría empresarial, dotándole de una naturaleza prácticamente servil, ajeno a la subjetividad y a la virtud del agente, y ajeno, por tanto, a la dimensión humana y ética, tanto en su vertiente personal como social. A menos que consigamos superar el mecanicismo presente en estos rasgos no podremos integrar la producción en los estudios éticos de la empresa.

En el siguiente apartado vamos a argumentar cómo la introducción de las motivaciones intrínsecas en el pensamiento empresarial ha ayudado a su-

<sup>17</sup> Durkheim, E. (1895).

<sup>18</sup> Samaranch, F. de (1991).

<sup>19</sup> Engberg-Pedersen, T. (1986), p. 34.



IGNACIO FERRERO MUÑOZ Y REYES CALDERÓN CUADRADO

perar algunas de las limitaciones que este concepto de producción contiene. Pero, como ya hemos comentado, para trascender totalmente el mecanicismo que los tres rasgos vistos imponen, y devolver a la producción su dimensión ética, debemos llegar hasta las motivaciones transitivas.

### III. LAS MOTIVACIONES EXTRÍNSECAS E INTRÍNSECAS Y LA UTILIDAD Y PARCELACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

A mediados del siglo XIX la producción se concebía como una ejecución autómatas, y, por tanto, el único modo de mejorarla radicaba en la aplicación de medidas para adaptar a los obreros a los ritmos mecánicos de las máquinas, responsables últimas de la creación de riqueza. Esta lógica quedó plasmada en los primeros modelos de organización productiva, basados en la disciplina, en la vigilancia y en el orden, y diseñados para alcanzar la mayor eficiencia productiva<sup>20</sup>.

En el ocaso del XIX, el extraordinario desarrollo de la Física y de la Matemática provocó que las actividades de la empresa, entre otras la producción, cayeran bajo la formulación numérica<sup>21</sup>, intensificando la visión mecanicista.

Esta visión de la producción gobernada por la tecnología y la técnica se hizo patente, ya entrado el siglo XX, en las ideas de F.W. Taylor (1911), para quien la producción debía organizarse de manera científica desde la dirección: primero había que descomponer el proceso en tareas elementales; para luego especializar a cada obrero en una tarea aislándolo de la labor de los demás; y así, por último, poder precisar las unidades lógicas productivas, diseñando una máquina con la que lograr el máximo rendimiento productivo con el mínimo esfuerzo<sup>22</sup>. La motivación de los trabajadores era exclusivamente *extrínseca*: un mayor salario y alguna que otra mejora en las condiciones laborales<sup>23</sup>. Nos mo-

<sup>20</sup> Ure, A. (1835); Owen, R. (1825 [1927]); Mill, J.S. (1848).

<sup>21</sup> Cournot, pionero en la matematización de la Economía, ayudado por la ficción de la competencia perfecta, redujo el comportamiento del agente productivo a un proceso técnico mensurable y determinista. Tras él, la producción llega a concebirse, en palabras de Walras (1874), como una simple relación técnica de transformación de unos bienes en otros en la que, partiendo de unos precios y de una tecnología dada, que se suponen exógenos, se determina el nivel de producción óptimo que proporcionaría máximos beneficios. Esta visión dominó la concepción de la empresa durante la mayor parte del siglo XX. Mirowsky, P. (1989); Hodgson, G.M. (1993).

<sup>22</sup> Martínez-Echevarría, M.A. (2005).

<sup>23</sup> Con razón Simon, H.A. y March, J.G. (1958) tachan a Taylor de mecanicista y de considerar a los obreros como meras prolongaciones de las máquinas, acusándole de idear una teoría fisiológica de la organización.





## LAS MOTIVACIONES TRANSITIVAS Y LA NATURALEZA ÉTICA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

vemos en un plano estrictamente económico, o más propiamente economista, que se manifiesta en un gobierno estratégico, cuasi científico<sup>24</sup> de la empresa, entendida como una asociación contractual en busca del máximo beneficio<sup>25</sup>.

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

Pero no todo fue mecanicismo en los albores del pensamiento empresarial ya que Fayol, contemporáneo de Taylor, amplió su reducida concepción del trabajador como un auxiliar de las máquinas, a una figura más versátil que abarcaba desde el obrero manual hasta los mandos intermedios, extendiendo consecuentemente la dirección y organización de la producción a distintas funciones, como son: la planificación, la organización, el mando, la coordinación y el control. A pesar del loable intento de considerar a los trabajadores bajo una perspectiva más personal, seguían siendo sujetos pasivos en la producción<sup>26</sup>, dominados por la dimensión de utilidad y por las motivaciones extrínsecas.

Con Commons a la cabeza, los institucionalistas concibieron la empresa como una institución destinada a almacenar y reproducir hábitos y rutinas – conocimiento– necesarios para la actividad productiva. Ni la empresa se podía reducir a una función de producción, ni la producción a una conducta maximizadora que partiera de precios fijados por el mercado<sup>27</sup>. Del diseño de la producción a la ejecución hay un terreno intermedio en el que interviene el trabajador, y en el que cuentan su motivación y sus habilidades sociales y no

<sup>24</sup> Taylor pretendía enseñar a los empresarios métodos científicos para observar la estructura de los procesos y medir los tiempos objetivos de realización, y así aparecerían los modos óptimos de realizar las tareas productivas. Para esta labor se sirvió de la física y la fisiología, para calcular exactamente las calorías necesarias, los descansos, y todo lo relativo al proceso productivo.

<sup>25</sup> Melé, D. (2008), p. 4.

<sup>26</sup> Rosanas, J.M. (2009), pp. 5-7.

<sup>27</sup> Martínez-Echevarría, M.A. (2005).



IGNACIO FERRERO MUÑOZ Y REYES CALDERÓN CUADRADO

sólo las tecnológicas. En este proceso es muy importante la motivación intrínseca del trabajador, es decir, aquella que se dirige a la adquisición de aprendizajes internos, a realizar algo porque se puede disfrutar<sup>28</sup>, permitiendo además una mejora personal, considerada como la motivación intrínseca genuina<sup>29</sup>.

Selznick (1948) amplió la visión de la empresa hacia un ente con configuración propia y exclusiva, que se encuentra en un constante proceso de aprendizaje, consecuencia del contraste entre los diseños formales teóricos y los problemas que plantea la realidad cotidiana e inmediata. La empresa deja de considerarse como una máquina poseedora de una fórmula óptima de producción, pasando a convertirse en una unidad organizativa con vida propia y memoria, en la que el proceso de aprendizaje cobra una importancia decisiva para superar la parcelación del proceso productivo. La eficacia, por tanto, deja de erigirse en el criterio absoluto de organización.

Paralelamente a estas ideas surge la corriente psicologista. Mayo (1933), basándose en los experimentos de Hawthorne (realizados entre 1927 y 1932), señaló que en los agentes productivos existían motivos de tipo psicológico –necesidad de reconocimiento– y sociales –necesidad de pertenencia a un grupo– que importaban más que los meramente económicos y, por supuesto, que los fisiológicos. Comenzó a cederse a los obreros ámbitos de decisión del proceso productivo para que se sintieran reconocidos y su motivación se mantuviera alta. Se pensaba que estas cesiones redundarían en una mejora de la eficacia, siempre y cuando la autoridad consiguiera encauzar todas las voluntades en un objetivo común.

Aunque estas ideas sentaron las bases de la cultura corporativista y de la teoría de la cooperación, el latente prejuicio positivista y mecanicista provocó que quedaran relegadas a meros aspectos externos. En el fondo, Mayo y los psicologistas introdujeron en la organización científica de Taylor mecanismos psicológicos que, debidamente manipulados, servirían para adaptar mejor a los obreros a las condiciones técnicas de la producción, olvidando su dimensión humana. La motivación se convirtió en un recurso más para conseguir del obrero la máxima productividad. Estos planteamientos trataban de unir productividad y satisfacción, motivación extrínseca e intrínseca, pero lo ha-

<sup>28</sup> Ryan, R.M. y Deci, E.L. (2000).

<sup>29</sup> Falgueras, I. (2000).

## LAS MOTIVACIONES TRANSITIVAS Y LA NATURALEZA ÉTICA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

cían de una manera incompleta, convirtiéndose así en un taylorismo con rostro humano<sup>30</sup>. Pretendían estimular la motivación interna en las personas para que realizasen aquello que habían de hacer, pero con el fin exclusivo de que la eficacia creciera<sup>31</sup>. Por tanto, seguía dándose un dominio de las motivaciones extrínsecas sobre las intrínsecas.

Una línea de pensamiento que recoge esta herencia pero que da un importante paso de distanciamiento hacia ese mecanicismo nace con Mary Parker Follet. Retomando la idea de la autoridad, apuntó que la clave de la eficacia era sustituir la posible autoridad arbitraria de los directivos por una autoridad basada en la ciencia de la cooperación, en la que se trataba a los agentes como personas que, además de buscar un salario, tienen motivaciones intrínsecas más profundas. Continuando esta idea, Charles Barnard (1938) introdujo un concepto que tendrá una importancia notable: la eficiencia de la empresa. Basó el éxito de las organizaciones no sólo en la consecución de la eficacia, es decir, alcanzar el máximo beneficio posible y, por parte de los trabajadores, el mayor salario, sino también de la eficiencia, por la que se alcanza la satisfacción de las motivaciones intrínsecas de los trabajadores. La eficiencia se mide por la capacidad de una empresa de facilitar la adquisición por parte de los trabajadores de habilidades técnicas y hábitos operacionales que les capaciten para obtener un producto mejor en el futuro, y para resolver problemas de mayor envergadura o de un modo más eficaz, al hacerlos más conscientes de las necesidades de la empresa<sup>32</sup>.

Podemos encontrar en la obra de Edith Penrose (1952) una vuelta de tuerca más elaborada de las motivaciones intrínsecas. Según esta autora, el aprendizaje surgido en la interacción del hombre con el medio empresarial se convierte en el motor del crecimiento, que se transformará no sólo en beneficios sino en el perfeccionamiento de una capacidad para hacer mejor que los demás ciertas actividades, y consolidar así una ventaja comparativa. La empresa no es una simple función maximizadora, sino una organización con capacidad para crear y hacer uso de recursos productivos, sin basar su crecimiento en el tamaño sino en unas cualidades que la diferencian esencialmente de las demás.

<sup>30</sup> Martínez-Echevarría, M.A. (2005).

<sup>31</sup> Pérez López, J.A. (1993), p. 99.

<sup>32</sup> Argandoña, A. (2008), p. 4.

IGNACIO FERRERO MUÑOZ Y REYES CALDERÓN CUADRADO

Por primera vez, la producción como valor útil enlaza con la capacidad del trabajo de enriquecer a la vez interiormente a los trabajadores y a la dirección de la empresa por medio del conocimiento práctico. Hemos entrado de lleno en el ámbito de la mejora interna, de las motivaciones intrínsecas del trabajador, que no sólo buscan un salario sino la adquisición de habilidades y de conocimientos que permiten que la utilidad no se proyecte sólo hacia el salario sino que revierta en la propia empresa. Esto ya no es mero economismo, ya que se trasciende al menos el plano psicológico, en el que ya no sólo interesa qué hace el trabajador, sino el modo en que lo hace y de qué manera puede mejorarlo, a la vez que mejora él mismo desde un punto de vista técnico, refinando sus habilidades y capacidades operativas.

En este sentido, los trabajadores, al recuperar, aunque sea sólo en parte, el control del proceso productivo, pueden hacer de su trabajo una experiencia enriquecedora, que ofrece un cauce para salvar la connotación negativa de la división del proceso de producción, permitiéndoles trascender la parcialidad de su tarea e integrarse en el proceso completo, e incluso en el resultado y la vida de toda la empresa. Las necesidades de conocimiento de la empresa se unen así a la motivación intrínseca de los trabajadores<sup>33</sup>.

Los modelos empresariales surgidos con posterioridad<sup>34</sup> ayudaron a consolidar la idea de que la empresa es un organismo vivo, con un proceso de crecimiento y aprendizaje que, en el terreno de la producción, se convierte en un cauce que aporta utilidad al trabajador y a la propia empresa, a la vez que se obtiene el producto que luego se colocará en el mercado. La conexión de los directivos con los trabajadores mejora la compleja estructura humana que es la empresa y potencia su crecimiento. El objetivo empresarial pasa a integrar una multitud de objetivos particulares correspondientes a todos sus miembros.

Desde esta perspectiva, la empresa es vista como un conjunto de personas que se interrelacionan bajo una dirección estratégica<sup>35</sup> para conseguir un objetivo común. Éste ya no es la maximización del beneficio, ni obedece a un diseño racional y lógico bajo el supuesto de información perfecta, sino la búsqueda de una *singularidad específica*, que se logra en la acción y en el aprendizaje, y que no es independiente de la calidad de la propia institución ni de las

<sup>33</sup> Pérez López, J.A. (1993), p. 60.

<sup>34</sup> Simon, H.A. (1962); Cyert, R.M. y March, J.G. (1963); Chandler, A.D. (1962).

<sup>35</sup> Porter, M.E. (1985).

## LAS MOTIVACIONES TRANSITIVAS Y LA NATURALEZA ÉTICA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

personas que la componen y del desarrollo de sus competencias y recursos<sup>36</sup>. La empresa se concibe como un sistema en beneficio de todos los *stakeholders*<sup>37</sup>.

## IV. LAS MOTIVACIONES TRANSITIVAS

La introducción del aprendizaje en el proceso de producción ha permitido entender mejor dos de las notas que definen el concepto de producción.

Por una parte, la utilidad del producto ya no se ve ligada exclusivamente a su presencia puntual en el mercado y a su consumo posterior. Gracias al ámbito de aprendizaje que ofrece el trabajo, tanto el aprendizaje personal –desarrollo profesional y refinamiento de competencias técnicas en el trabajador, así como la forja de hábitos operativos, las virtudes humanas, que van mucho más allá de las meras habilidades técnicas– como el aprendizaje organizacional –mejora continua del *know how* de la empresa–, la utilidad está presente a lo largo de todo del proceso productivo. El trabajo se convierte así en un espacio de mejora humana y personal, que indudablemente supone un valor añadido o “producido” en el propio proceso de producción, aunque no quede incorporado al producto final. Esta capacidad de mejora permite que se alcancen las motivaciones extrínsecas a la vez que las intrínsecas.

Por otra parte, en la medida en que este aprendizaje se integra en el desarrollo dinámico de la actividad empresarial, la parcelación del proceso productivo, concebida como una sucesión de compartimentos estancos, se reduce hasta eliminarse por completo. Al trabajador se le permite participar de la idea global del producto, formar parte e integrarse en el organismo vivo en el que se convierte la empresa. Así, vive su parcela asignada pero con la visión de conjunto en su cabeza y en su motivación: participa y forma parte del saber hacer de la empresa en su conjunto.

La transformación de estas dos características mediante su conexión con la dimensión intrínseca de la persona ha tendido puentes entre la ética y la producción. Pero para desarrollar una ética integral no basta con haber conectado la labor aislada del trabajador con la totalidad de la empresa, ni con su enriquecimiento personal por medio del aprendizaje, sino que hay que ir más allá, hay que conseguir que la persona trascienda y conecte con las demás. El

<sup>36</sup> Foss, N.J. (1993).

<sup>37</sup> Freeman, R.E.; Wicks, A.C. y Parmar, B. (2004); Keely, M. (1995).

IGNACIO FERRERO MUÑOZ Y REYES CALDERÓN CUADRADO

aprendizaje en el trabajo supone un enriquecimiento interno del trabajador y, por tanto, un tipo de motivación intrínseca, pero todavía centrada en uno mismo. Lo que verdaderamente hace humana a una organización es la asociación de personas. Y eso pasa por conectar no las personas con las cosas, ni incluso las personas con el conocimiento y el grupo, sino las personas con las personas.

Este último puente lo encontraremos al abordar la tercera característica de la producción: la exterioridad, pero desde la óptica de las motivaciones transitivas.

El ser humano es un ser social por naturaleza: necesita entrar en relación con los demás, compartir, querer y sentirse querido. Precisamente el trabajo ofrece un cauce apropiado para desarrollar estas relaciones sociales, ya que ayuda al individuo a salir de sí mismo, a trascender el ámbito individual entrando en el ámbito de la motivación transitiva. Esto sucede cuando el trabajador considera el efecto de su acción en los otros, bien en el cliente o bien en el resto de los componentes de la empresa. La mera reflexión sobre el modo en que su trabajo afectará al resto de las personas incide en el propio trabajador, enriqueciéndole o empobreciéndole. Si cuando trabaja busca alcanzar, además de motivos extrínsecos e intrínsecos (es decir, una recompensa exterior por su trabajo: salario, posición, poder, etc.; y una recompensa interior: aprendizaje, desarrollo de las virtudes, etc.), un motivo transitivo, como puede ser el servicio, la cooperación, la ayuda, etc., el enriquecimiento que adquiere es mucho mayor, superando así el último rasgo mecanicista de la producción que hemos señalado: el carácter exterior. Cuando el proceso productivo está impregnado de un afán de servicio, y se ofrece el producto final como un acto de donación, con cierto carácter de gratuidad, aunque también se busque una recompensa por él, éste deja de ser algo exterior, separado y ajeno al trabajador, para pasar a ser el cauce por el que el ser humano sirve y se da a los demás. Esta dimensión donativa manifiesta el mayor grado de trascendencia de la persona. El ser humano está hecho para el don, y si el desarrollo económico quiere ser auténticamente humano, debe dar espacio al principio de gratuidad como expresión de fraternidad<sup>38</sup>.

Pongamos un ejemplo gráfico referido a la acción concreta de un directivo, que se encuentra implementando un nuevo sistema de seguridad laboral

<sup>38</sup> Benedicto XVI (2009), nn. 34 y 53.

## LAS MOTIVACIONES TRANSITIVAS Y LA NATURALEZA ÉTICA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

en la empresa. Los motivos de esta implementación incluirán, seguramente, la intención de recibir retribución monetaria como pago del trabajo, así como (posiblemente) recibir la estima y afecto por parte de sus trabajadores, por las ventajas que ofrece este nuevo sistema y la reputación de ser un buen directivo. Estas motivaciones son exclusivamente extrínsecas y se refieren al aspecto útil del trabajo. Pero, junto a estos motivos, también puede estar presente el deseo de aprender o mejorar en el ejercicio de una nueva técnica; y/o de alcanzar una satisfacción personal por el éxito en esa implementación; y/o de ser una buena persona que mira por el bien de sus empleados y que cumple sus obligaciones con honestidad, justicia, generosidad, etc. Con este tipo de objetivos el directivo ha trascendido el plano de las motivaciones intrínsecas, y, gracias a este aprendizaje, ha superado el aislamiento que supone la parcelación de su labor. Pero, además, cabe que esa decisión esté motivada por el deseo de proporcionar a los trabajadores un entorno laborable más seguro y fiable sin necesidad de que exista una conexión directa con una mejora en la productividad, o de que sus trabajadores se sientan tratados con afecto, e incluso de ver esta nueva implementación como una manifestación más, entre otras, de una auténtica preocupación por su bienestar general, que no es otra cosa que un cierto tipo de amor por ellos. En ese momento el directivo ha entrado en el ámbito de las motivaciones transitivas, en el que el plano exterior e interior se unen, integrando en el conjunto de los bienes que persigue con su acción, en este caso la implementación de esa medida de seguridad, el bien de los demás trabajadores. Ya no sólo piensa en su enriquecimiento personal, sino en la mejora del resto de las personas afectadas. La presencia e intensidad de estas motivaciones, dirigidas hacia los demás, dependerán de la decisión libre de cada ser humano de ampliar el horizonte de sus motivaciones.

Cuando esta actitud se globaliza, trascendiendo la sencilla industria al amplio espectro del mundo, la armonía de intereses cuaja en la solidaridad humana, caridad universal o fraternidad universal. Desde luego esta capacidad no se fundamenta exclusivamente en el trabajo, sino sobre todo en la extraordinaria riqueza del ser humano, que puede darse al prójimo, puede reconocer e integrar el bien ajeno en el suyo propio, e incluso puede no concebir el bien propio sin la presencia de una dosis de bien ajeno, en definitiva, de bien común.

La presencia de las motivaciones transitivas permite pasar del plano de la eficacia de la empresa, en la que dominan las motivaciones extrínsecas, y del de la eficiencia, dominada por las motivaciones intrínsecas, al de la consisten-



IGNACIO FERRERO MUÑOZ Y REYES CALDERÓN CUADRADO

cia. Una empresa es consistente cuando todas las personas que la componen se identifican con la organización y confían en ella, y buscan no sólo el rendimiento a corto plazo sino la mejora a largo plazo<sup>39</sup>. De este modo superamos los planos económico y psicológico y entramos de lleno en el ámbito ético, en el campo donde se analiza el por qué hace la gente las cosas, y no solo qué hacen y cómo lo hacen<sup>40</sup>.

La empresa ya no se concibe meramente como una asociación contractual ni un grupo de *stakeholders*, sino como una comunidad de personas cuyo objetivo es conseguir una ventaja competitiva sostenible enfocada a solucionar una necesidad real en cuyo proceso todos mejoren<sup>41</sup>. Una dirección consistente consistiría, por tanto, en implicar a cada persona en todas las facetas, en su trabajo, en la propia empresa y en la sociedad, según los tres grados de trascendencia que hemos visto.

## V. CONCLUSIONES

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

A continuación hemos revisado sucintamente cómo la introducción de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas ha supuesto intentos de superar las limitaciones que estas tres notas imponen. Al comienzo del siglo XX, como

<sup>39</sup> Argandoña, A. (2008), pp. 5-8.

<sup>40</sup> Pérez López, J.A. (1990), (1993).

<sup>41</sup> Ariño, M.A. (2005).



## LAS MOTIVACIONES TRANSITIVAS Y LA NATURALEZA ÉTICA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

resultado de una visión dominada por la utilidad de la producción y por la exclusiva presencia de motivaciones extrínsecas, nacieron los primeros modelos mecanicistas de la producción (Taylor, Ford, Sloan). Poco a poco se introdujeron consideraciones psicológicas que fueron abriendo la puerta al aprendizaje interno (Mayo), y a las motivaciones intrínsecas (Parker Follet, Barnard y Penrose), y al desarrollo de habilidades y hábitos en el trabajador, ampliando la utilidad más allá de la retribución monetaria. Este enriquecimiento no se detiene en el trabajador sino que alcanza a la empresa entera, que se concibe como un organismo vivo (Simon, Cyert y March, Chandler) con un objetivo común que define su singularidad específica, integrando todas las fases de la empresa en una sola dinámica de conocimiento y salvando así la parcelación antes señalada.

Pero, para analizar la producción como un proceso ético, hay que superar el binomio exterior/interior, conectando las motivaciones del trabajador con el bien de las otras personas.

Finalmente concluimos que el modo de integrar la exterioridad de la producción en un modelo ético es enfocarlo bajo las motivaciones transitivas, por las que el trabajador, superando las motivaciones extrínsecas e intrínsecas, busca la comunicación con otras personas y, más concretamente, con el bien de las otras personas. Esta relación se concibe como un don, como un servicio, en primera instancia a todos los componentes de la empresa –los *stakeholders*–, para luego dirigirse al bien común de la sociedad. En esta perspectiva los tres parámetros de la producción se hacen morales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, Antonio (2008), “Consistency in Decision Making in Companies”, 1st IESE Conference, *Humanizing the Firm & Management Profession*, Barcelona, IESE Business School, 30 junio-2 julio, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1295317>
- Ariño, Miguel Ángel (2005), *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, Deusto, Bilbao.
- Barnard, Chester Irving (1938), *The Functions of Executive*, Harvard University Press, Harvard.
- Benedicto XVI (2009), *Caritas in Veritate*, Palabra, Madrid.

IGNACIO FERRERO MUÑOZ Y REYES CALDERÓN CUADRADO

- Brocklesvy, John (2009), "Ethics beyond the Model: How Social Dynamics can interfere with Ethical Practice in Operational Research/Management Science", *Omega*, vol. 37, pp. 1073-1082.
- Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge MA.
- Collier, Jane (1995), "The Virtuous Organization", *Business Ethics: A European Review*, vol. 4, n° 3, pp. 143-149.
- Crespo, Ricardo (1997), *La economía como ciencia moral*, Educa, Buenos Aires.
- Cyert, Richard Michael y March, James G. (1963), *Behavior Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood.
- Dobson, John y White, Judith (1995), "Toward the Feminine Firm: An Extension to Thomas White", *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, n° 3, pp. 463-478.
- Durkheim, Émile [1895 (1982)], *De la division du travail social*, Akal, París.
- Engberg-Pedersen, Troels (1986), *Aristotle's Theory of Moral Insight*, Clarendon Press, Oxford.
- Ewin, Robert E. (1991), "The Moral Status of the Corporation", *Journal of Business Ethics*, vol. 10, n° 10, pp. 749-756.
- Falgueras, Ignacio (2000), "Non-monetary Incentives: Do People Work Only for Money?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, n° 4, pp. 925-944.
- Ford, Henry (1923), *My Life and Work*, Page and Co., Nueva York.
- Foss, Nicolai J. (1993), "Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 3, n° 2, pp. 127-144.
- Freeman, Robert E.; Wicks, Andrew C. y Parmar, Bidhan (2004), "Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, vol. 15, n° 3, pp. 364-369.
- French, Peter A. (1979), "The Corporation as a Moral Person", *American Philosophical Quarterly*, vol. 16, n° 3, pp. 207-215.
- French, Peter A. (1984), *Collective and Corporate Responsibility*, Columbia University Press, Nueva York.
- French, Peter A. (1995), *Corporate Ethics*, Harcourt Brace, Fort Worth, Dallas.
- Heugens, Pursey P.M.A.R.; Kaptein, Muel y van Oosterhout, Hans (2008), "Contracts to Communities: A Processual Model of Organizational Virtue", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 1, pp. 100-121.

## LAS MOTIVACIONES TRANSITIVAS Y LA NATURALEZA ÉTICA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

- Hodgson, Geoffrey M. (1989), "Institutional Economy Theory: The Old versus the New", *Review of Political Economy*, vol. 1, n° 3, pp. 249-269.
- Keely, Michael (1995), "Continuing the Social Contract Tradition", *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, pp. 241-256.
- Le Menester, Mark y Van Wassehove, Luke (2004), "Ethics Outside, within and beyond OR models?", *European Journal of Operational Research*, vol. 153, n° 2, pp. 477-484.
- Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (2005), *Dirigir empresas. De la teoría a la realidad*, Eiunsa, Madrid.
- Mayo, Elton [1933 (1959)], *Problemas de la civilización industrial*, Galatea, Buenos Aires.
- Melé, Domènec (2003), "The Challenge of the Humanistic Management", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n° 1, pp. 77-88.
- Melé, Domènec (2008), "Three Current Views of the Firm and its Purpose. Toward a More Complete Model", 1st IESE Conference, *Humanizing the Firm & Management Profession*, Barcelona, IESE Business School, 30 junio-2 julio, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1295301>
- Mill, John Stuart [1848 (1995)], *Principios de Economía Política*, FCE, México.
- Mirowsky, Philip (1989), *More Heat than Light. Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Moore, Geoff (1999), "Corporate Moral Agency: Review and Implications", *Journal of Business Ethics*, vol. 21, n° 4, pp. 329-343.
- Moore, Geoff (2005), "Corporate Character: Modern Virtue Ethics and the Virtuous Corporation", *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, n° 4, pp. 659-685.
- Moore, Geoff y Beadle, Ron (2006), "In Search of Organizational Virtue in Business: Agents, Goods, Practices, Institutions and Environments", *Organization Studies*, vol. 27, n° 3, pp. 369-389.
- North, Douglas C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Owen, Robert [1825 (1927)], *A New View of Society*, Everyman's Library, Londres.
- Penrose, Edith Tilton (1952), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Londres.
- Pérez López, Juan Antonio (1990), "I am the Boss. Why should I be Ethical?", en Enderle, George; Almond, Brenda y Argandoña, Antonio (eds.), *Peo-*

IGNACIO FERRERO MUÑOZ Y REYES CALDERÓN CUADRADO

- ple in Corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, Kluwer, Dordrecht.
- Pérez López, Juan Antonio (1993), *Fundamentos de la Dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- Picavet, Emmanuel (2009), "Opportunities and Pitfalls for Ethical Analysis in Operations Research and the Management Sciences", *Omega*, vol. 37, n° 6, pp. 1121-1131.
- Porter, Michael E. (1985), *Creating Sustaining Superior Performance*, Free Press, Nueva York.
- Rosanas, Josep Maria (2009), "Organización y Management", *Occasional Paper*, n° 166, IESE.
- Ryan, Richard M. y Deci, Edward L. (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, pp. 54-67.
- Samaranch, Francisco de (1991), *Cuatro ensayos sobre Aristóteles*, FCE, México.
- Schudt, Karl (2000), "Taming the Corporate Monster: An Aristotelian Approach to Corporate Virtue", *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, n° 3, pp. 711-723.
- Selznick, Philip (1948), "Foundations of a Theory of Organizations", *American Sociological Review*, vol. 13, pp. 25-35.
- Sherman, Nancy (1989), *The Fabric of Character. Aristotle's Theory of Virtue*, Clarendon Press, Oxford.
- Simon, Herbert A. (1962), "New Development in the Theory of the Firm", *American Economic Review*, vol. 44, n° 3, pp. 253-283.
- Simon, Herbert A. y March, James G. (1957), *Organizations*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Sloan, Alfred Pritchard (1963), *My Years with General Motors*, Doubleday, Nueva York.
- Solomon, Robert C. (2003), "Victims of Circumstances? A Defense of Virtue Ethics in Business", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 1, pp. 43-62.
- Taylor, Frederick Winslow (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, Nueva York.
- Ure, Andrew (1835), *Philosophy of Manufacturers*, Charles Knight, Londres.
- Utz, Arthur F. (1998), *Ética económica*, Unión Editorial, Madrid.
- Walras, Leon [1874 (1987)], *Elementos de Economía Política pura*, Alianza, Madrid.



LAS MOTIVACIONES TRANSITIVAS Y LA NATURALEZA ÉTICA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, Free Press, Nueva York.



