

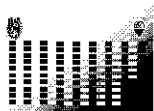
ética y política administrativas implicaciones cualitativas

Octavio Gómez Haro

La relación entre ética administrativa y política administrativa no es entendida con claridad. La ética se preocupa del juicio y del criterio acerca de lo que es bueno y lo que es malo, y sus conclusiones se extraen tomando en cuenta "lo que debe ser", en lugar de "lo que es". El análisis de la función relativa a la determinación de las políticas en los negocios revela que el ejecutivo se interesa en estas mismas conjeturas. Conforme enfoca sus responsabilidades individuales en una economía compleja, busca el correcto y el debido curso de acción. En la actualidad, las decisiones de política administrativa deben ser adecuadas y aceptables ante las mentes de los accionistas, de sus empleados, de sus clientes y del Estado, así como ante la propia conciencia del administrador que tome las decisiones.

El diccionario de la Lengua Española de-

fine la ética como sigue: "parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre". Podríamos agregar este concepto: "lo ético debe estar siempre conforme con las normas profesionales de conducta". Los hombres de negocios siempre han estado interesados en normas: normas de eficiencia, normas de control de calidad, normas de control de costos y de otros conceptos similares. La diferencia entre estas normas operativas comúnmente utilizadas por los administradores y las normas denominadas "normas éticas de conducta generalmente aceptadas" por el contador público, el médico, el abogado y otra gente profesional, debe ser investigada y comprendida. En nuestro concepto, estas diferencias en normas resultan de diferencias en finalidades y en puntos de vista. Sin embargo, la importancia de las normas en cualquier estudio de ética administrativa es obvia, y revela las bá-



sicas razones para que todos investiguemos sobre el problema que genera.

La Ética y la toma de decisiones

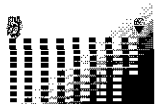
En los últimos años los gerentes administrativos y los estudiantes de las ciencias administrativas han venido dedicando mucha atención al proceso o función denominada "toma de decisiones". La necesidad de un juicio sólido y de decisiones aceptadas en la planeación, la organización y el control del trabajo subalterno ha sido enfatizada una y otra vez. Los educadores, los científicos de la administración, los propugnadores del método de estudio a base de casos, y otras personas más, continuamente están en búsqueda de procedimientos más objetivos y más analíticos respecto de la toma de decisiones. Sin embargo, muy pocos de tales estudios se han basado o sustentado en campos de la filosofía, o han investigado las contribuciones aportadas por los estudiantes de la ética. Una de las fuentes autorizadas en esta área considera que la ética es una parte del campo de la filosofía, y la define como "el estudio de las normas para la toma de decisiones". Obviamente, en tal sentido parece que la ética administrativa se debe preocupar de lo que es bueno o malo en el comportamiento de los gerentes. Los hombres de negocios se enfrentan constantemente a cursos de acción alternativos, y la selección de tales cursos debe ser hecha entre varias situaciones competitivas. Debido a las múltiples complejidades y variables que existen en la empresa, el ejecutivo rara vez puede estar seguro de que una determinada solución o decisión es absolutamente buena o absolutamente mala. Utiliza el mejor juicio posible y razona tan lógicamente como puede dentro del enfoque de sus problemas y la determinación de sus conclusiones. Mucha gente cree que este proceso, utilizado por la enorme mayoría de nuestros ejecutivos, ha servido para desarrollar elevadas normas de moral y de responsabilidades. La mayoría de la gente supone que nuestras normas éticas están susten-

tadas en nuestras creencias religiosas y nuestras tradiciones de libertad social, política y económica, y que tales factores motivan en cada ser humano elevadas obligaciones en sus tratos con sus semejantes, y convierten a todos los hombres en custodios del bien común. Generalmente, las guías inmutables y bien entendidas de ejecución son efectivas, pero constantemente se crean nuevos problemas éticos, en virtud de la constante y creciente complejidad de nuestra sociedad. En los negocios, como en otras diferentes actividades, los hombres deben buscar en forma continua la identificación de nuevas y apropiadas normas. La búsqueda de nuevas y apropiadas normas para la administración de los negocios no es una tarea fácil, puesto que los problemas morales surgen cuando los individuos prefieran obtener utilidades a corto plazo, en vez de mejoras a largo plazo. Considero que el gerente es más efectivo cuando acepta su doble responsabilidad: luchar continuamente por tomar correctas decisiones económicas, y buscar sin descanso el poder identificar normas de comportamiento morales y éticas.

Es indudable que respecto a la ética reina una enorme confusión entre nuestra comunidad comercial y administrativa.

Pensemos en la siguiente simple muestra de los comentarios tan variados y característicos que existen alrededor de ese problema. Diferentes personas y grupos piensan como sigue:

- a) La ética es la ética, y los negocios son los negocios. Las utilidades son una cosa, y el comportamiento moral es otro. Cada ejecutivo debe escoger entre esos conceptos.
- b) Yo soy un hombre de negocios y trato de ser ético, pero cuando otros en mi campo de acción se alejan de la moralidad, siento que no puedo seguir en el negocio si no hago lo mismo.
- c) La moralidad es algo terriblemente vago, debe definirse y aclararse. Las



iglesias dicen una cosa, los hechos y los jefes de mi empresa dicen otra, yo creo que el gobierno dice algo totalmente diferente. Me pregunto ¿quién tiene la razón?

- d) Los negocios, considerados como un universo, son éticos. Desde luego, siempre se encuentran algunos pillos, estafadores o engañadores, pero tales gentes nacieron así. Serán siempre de la misma clase, en cualquier trabajo que desarrollen.
- e) Si el hombre obedece y sigue el evangelio nunca puede equivocarse. La mayoría de los ejecutivos han olvidado las virtudes básicas religiosas. ¡Ese es el problema!

Cada uno de estos pensamientos presupone una actitud con respecto a la ética en los negocios; a) dice: la ética y los negocios son, por naturaleza, incompatibles; b) dice: en la actividad competitiva cualquiera con una moral más baja necesariamente establece la norma; c) dice: la moralidad es una cuestión de conocimiento, y establece que no existe forma de escoger entre la pluralidad de contestaciones respecto al concepto de moralidad; d) dice: la inmoralidad es un defecto del carácter personal. Siempre existirá. Por último e) dice: la moralidad significa acatar la regla de la religión.

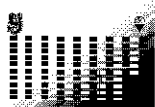
Es obvio que algunas de estas declaraciones son rebatibles, si no es que son, definitivamente, falsas. También es obvio que varias de ellas son incompatibles una con la otra, y que indican dudas y confusiones. Desde luego, no podemos pretender en este artículo aclarar tanta confusión y establecer, para la comunidad administrativa de México, normas éticas para su comportamiento. Sin embargo, si podemos hacer estas cosas:

- 1o.—Debemos distinguir tres conceptos de ética en los negocios, y entender la razón por la cual estimo que dos de

ellos ofrecen senderos sumamente productivos, mientras que en la tercera concepción descansa nuestro mejor esfuerzo, para una verdadera reforma.

- 2o.—Deseo desarrollar ese tercer concepto en una forma tal que elimine el importante y permanente dilema de la comunidad comercial, y sugerir lo que pienso es el único camino de solución. Finalmente, deseo adaptar esta sugerencia en el marco general de lo que ha venido sucediendo dentro del desarrollo de la sociedad industrial de occidente durante los últimos 500 años.

En un vacío como el nuestro no pueden hacerse las tradicionales preguntas ¿qué es bueno? o bien ¿por qué debe ser moral? La primera, busca la aceptación moral, y la segunda, la fuente de la obligación moral. Ambas tienen significado únicamente en un contexto de grupo social y de demanda social. ¿Qué es bueno? Es una pregunta convertible en una serie completa de preguntas más específicas, como por ejemplo, ¿qué se espera de mí como padre de familia, como residente del Distrito Federal, o como un amigo? Pero en relación con el problema de ética administrativa, en mi opinión existen 3 preguntas importantes: ¿qué se espera de mí como un miembro de mi grupo religioso? o bien ¿qué se espera de mí como un ciudadano de la República Mexicana? o ¿qué se espera de mí como un miembro de la comunidad de los negocios? La pregunta a la primera cuestión descansa en el criterio religioso de moralidad; la segunda en el criterio legal de moralidad, y la tercera, en el criterio profesional de moralidad. Parece ser que parte de la convicción ética de la comunidad administrativa se apoya en el hecho de que no se conoce realmente cuál de estas preguntas debe ser hecha, y en el reconocimiento de que las dos primeras, de valor hasta cierto grado, no son las preguntas cruciales. La pregunta crucial es la tercera:



"Qué se espera de mí como un miembro de la comunidad de los negocios".

Naturalmente, un hombre de negocios es también un ciudadano de la República Mexicana. Por lo tanto, la primera aproximación a su deber consiste en que actúe dentro de los reglamentos de la Ley. Esto es necesario, pero no es suficiente. Y la razón es clara. La conciencia común de nuestro tiempo no está aprobando totalmente a aquellos que mantienen tan sólo un pie dentro de la ley. La legalidad y la moralidad no satisfacen nuestro sentido de los verdaderos reclamos del comportamiento ético, puesto que la ley impone sanciones desde afuera, y tales sanciones hacen cumplir lo que los impersonales reglamentos legislativos y las decisiones judiciales le demandan, no lo que el hombre escoge para sí mismo. Con ello, el hombre pierde su autonomía moral.

Al ser guiado únicamente por lo legal, su motivación para un comportamiento moral se vuelve sumamente prudencial. El motivo para un comportamiento moral se convierte en el intento de evitar el castigo o la reprimenda. El hombre de negocios y el industrial dicen: Yo haré cualquier cosa por lo cual la ley no me pueda castigar. En tales condiciones, la guía de conducta se convierte en un temor negativo, no en una concepción positiva de sus obligaciones. Por lo tanto, la legalidad no es suficiente.

Pero si la ética es "la acción dentro de la ley", entonces es insuficiente. La ética, como comportamiento dentro de los requisitos de las demandas religiosas, es excesiva. Lo primero es demasiado modesto en cuanto a lo que exige; lo segundo, demasiado utópico.

Debemos pensar en la extrema ambigüedad de los preceptos religiosos aplicables a la vida del hombre de negocios y en el hecho de que existen múltiples sectas religiosas y muchas gentes sin religión, o que toman muy a la ligera su propia religión. El hecho es que dentro de una sociedad secular y pluralística como la nuestra, ninguna tradición puede ser acep-

tada como definitiva para efectos de la vida mercantil e industrial. Todos nosotros podemos simpatizar con los intereses de los sacerdotes, ministros y rabíes para elevar el nivel moral de sus congregaciones al través de sermones, exhortaciones, plegarias y ejemplo personal. Pero en nuestra sociedad del siglo XX sería una insensatez creer en el comentario "e" anterior que dijo: "Si el hombre observa el Evangelio, no podrá equivocarse". Una guía de conducta originada en el Oriente medio hace dos mil años difícilmente podría ser apropiada para los casos enormemente complicados de la actual industria tecnificada. Aún el esfuerzo requerido para hacer aplicable el "espíritu" de las verdades religiosas al mundo moderno va más allá del ser humano individual, y de las diferentes iglesias. Cuando ninguna de ellas habla con una voz aceptada por toda la comunidad de los negocios. Por lo tanto, la religión tampoco es suficiente.

Es la tercera pregunta la que sí es crucial: ¿Qué se espera de mí como un miembro de la comunidad de los negocios? La respuesta a esta pregunta difícilmente puede ser dada por alguien que no sea la propia comunidad de los negocios. Pero esto a su vez presupone que existe una entidad denominada comunidad de los negocios, y que ella habla con voz clara y autoritaria, y he ahí el problema, sobre el cual haré posteriormente alguna consideración. El problema gira sobre una sola cuestión: ¿Qué significa para los negocios llegar a ser una profesión? Puesto que creo que ya todos hemos descubierto cuál de los criterios sobre ética es más importante para los problemas de la comunidad mercantil: la ética como una acción dentro de la ley **no es suficiente**; la ética como un comportamiento dentro de los requisitos de la demanda religiosa es muy vaga e inaccesible. Lo que realmente buscamos es el concepto de ética **como un comportamiento profesional responsable**. Y posiblemente hayamos descubierto esto si hemos observado simplemente que todo gira, en la administración de empresas, en la toma de decisiones y en sus otras funciones y proce-



sos, alrededor de un ideal: **hacer de los negocios una profesión.**

Cuando "a" dijo: "la ética es la ética y los negocios son los negocios; las utilidades son una cosa y los escrúpulos morales son otros, uno tiene que escoger entre los dos", estaba hablando a nombre de un gran segmento de sus semejantes. No sirve el llamar la atención sobre el diametralmente opuesto punto de vista respecto de lo que es "un negocio" y lo que es "una profesión", como son comúnmente entendidos. La distinción entre ambas es simple, y tal distinción es lógica. El objetivo de un negocio es realizar utilidades, mientras que el de una profesión es ejecutar un servicio. Es una cuestión de énfasis. El verdadero hombre de negocios mantiene un ojo abierto sobre el factor recompensa. El verdadero profesionista lo abre con miras hacia la actividad. Si el médico, o el contador, o el arquitecto piensa más en el honorario que en el paciente o cliente, se convierte en un hombre de negocios, aún cuando haya empleado ocho años de su vida en la mejor universidad. Si el propietario de una panificadora se enorgullece de su pan, si trata de hacer el mejor pan de México, y está menos interesado en el monto de sus utilidades anuales que en la calidad y reputación de su mercancía, es un profesionista, no obstante que nunca haya ido a la Universidad.

Naturalmente, ciertas consecuencias secundarias se derivan de tal distinción. El hombre interesado principalmente en el factor utilidad cambia de actividad en función de la posibilidad de obtener ganancias. Si se trata de un capitalista, podría vender todos sus inventarios de cereales para invertir el dinero en la producción de automóviles, y así sucesivamente. Si se trata de un ejecutivo, podría cambiarse de su posición de gerente de personal de una compañía grande a segundo vicepresidente de una compañía de servicios públicos, sin ningún sentimiento de lealtad permanente hacia las dos empresas. Si fuera un pequeño promotor, no dudaría en vender su negocio de zapatería para entrar al ramo de

bienes raíces. En una profesión, cosas como esas son casi imposibles. Parecería increíble que un profesor de humanidades cambie, después de 10 años de dedicarse a las humanidades, a enseñar ingeniería, en virtud de un mejor sueldo; o que un médico que ha practicado la medicina durante toda su vida profesional cambie a abogado penalista, para ganar más dinero. Es decir, los hombres cuya mira está basada en la actividad en vez de en el dinero están más firmemente apegados a su propia forma de vivir; más dedicados a su ocupación profesional. La dedicación y la responsabilidad son el marco de las profesiones, lo que no sucede en los negocios, y si se desea que los negocios se conviertan en una profesión será indispensable diseñar métodos por los cuales el común elemento distintivo de los miembros de la comunidad mercantil sea el énfasis sobre la actividad, la dedicación y la responsabilidad. Estoy consciente de que lo anterior suena a "utopía", que mi distinción entre la concentración de todo negocio en el factor utilidad, y la profesión, que coloca en primer lugar la actividad y en segundo la ganancia, encaja muy poco con la práctica que utilizan muchísimos de nuestros médicos, abogados, ingenieros, etc., hambrientos de honorarios, pero ello no nulifica la lógica de la posición que he sugerido. Esto indica la decadencia que resulta cuando la mentalidad de los negocios, en su peor punto —perversa y peligrosa— corrompe las propias bases del profesionalismo. La distinción entre servicio y utilidad, entre recompensa y actividad, es un problema de énfasis —obviamente no de una completa separación— pero la relación entre ellos dentro de la distinción es sutil. El médico que acepta dinero por curar es, como he dicho anteriormente, un comerciante; el médico **que necesita dinero para poder curar**, es un profesional. El maestro que considera su sueldo como una recompensa por su labor, es un comerciante, el maestro que se da cuenta que su sueldo es **lo que le permite ejercer su pasión** por proporcionar conocimientos en donde antes existía tan sólo ignorancia, es **un verdadero profesional.**



Permítanme pasar ahora de lo lógico de la situación a sus aspectos más comunes, aún cuando también en ellos encontraremos que los dos no están muy distanciados. Creo yo que existen, aún en la mente popular, tres características infalibles de lo que es o debe ser una profesión: 1a.) una educación superior al nivel usual; 2a.) el deber primario de prestar un servicio al público; y 3a.) el derecho a un auto-gobierno responsable. Los tres son aspectos íntimamente interrelacionados.

Una profesión demanda un entrenamiento tradicional, es decir, tiempo bastante dedicado en una escuela profesional que inculque normas de ejecución y de responsabilidad, pero la búsqueda de una educación superior al nivel usual no es la meta de una vida profesional, sino que conduce al derecho de auto-gobernarse en forma responsable. Las verdaderas profesiones se consideran a sí mismas no únicamente como entidades individuales, sino como entidades sociales; como una hermandad o comunidad persistente o asociación profesional para perpetuar normas profesionales, y para hacer que prevalezcan esas normas, penalizando a los que las infrinjan.

Creo que hasta que la comunidad de los negocios se profesionalice, requiere también de una educación más allá del nivel usual, hasta que reconozca como su principal obligación el prestar un servicio a la sociedad; hasta que organice su propio grupo para formular normas administrativas y comerciales y penalice a los infractores. Hasta entonces, el público, que es escéptico, le concederá el derecho a auto-gobernarse y la relevará de la amenaza de una interferencia hostil por parte del Estado y/o de la sociedad. La posibilidad de que los negocios se transformen en entidades éticas está relacionada con la posibilidad de su profesionalización.

Ahora sí podemos ver con mayor claridad el por qué la selección del significado de ética respecto de los negocios en mis comentarios anteriores involucraron un criterio profesional, en lugar de uno legal, o religioso, res-

pecto de la moralidad, pues en último análisis, el punto a considerar consiste en precisar dónde debe originarse la responsabilidad para hacer valer la moralidad. ¿Debe ser en el individuo, en la sociedad o en el grupo profesional? Tratándose de los negocios, creo que en el grupo profesional. Pienso que, como último recurso, la moralidad en los negocios debe ser dirigida por las cortes y los cuerpos legales administrativos. Pero seguramente sería preferible la comunidad de una asociación profesional como la institución a la que la sociedad le delegue la facultad de controlar las normas y limitar éticamente las actividades de la comunidad comercial. Pero tendría que ser un gremio o asociación profesional mucho más estricta y responsable que la totalidad de las asociaciones profesionales que ya existen en nuestro país; no una asociación más para ventajas económicas, sino un consejo revisor de obligaciones y normas. Requerirá una completa re-orientación psicológica de la mentalidad de los hombres de negocios a efecto de lograr que su preocupación central no sea ya sobre la tradicional preocupación de enriquecerse, sino sobre su función de servicio y sus deberes sociales.

El profesionalismo es uno de los elementos más valiosos en la estructura social. En un mundo donde la confianza del siglo XIX sobre la automática e individual determinación de códigos para el individuo autónomo se ha derrumbado, el grupo se ha convertido en lo importante, y las demandas del grupo por el cumplimiento de obligaciones profesionales, por verdaderas relaciones humanas y por la excelencia en la ejecución, tienen una fuerza moral que no pueden igualar las fuerzas externas. Pero sería necio no reconocer que la propia esencia del profesionalismo —el énfasis sobre la actividad en lugar de sobre la recompensa; sobre la ejecución de un servicio en vez de sobre la ganancia— va en contra de la inclinación de la mentalidad de la civilización occidental desde el derrumbamiento del orden social medioeval, hace casi quinientos años.



El capitalismo moderno está basado en una filosofía del individualismo, la que, de ser expresada, implica que la base de la sociedad debe ser localizada no en las responsabilidades, sino en los derechos. El hombre nace con un "derecho natural" para controlar libremente su propiedad y para seguir su propio interés económico, independiente de cualquier obligación hacia la sociedad o deber para servirla en cualquier forma. La posesión de propiedad y la dirección de la industria son contempladas y concebidas como algo que no necesita de una justificación especial, puesto que están basadas en los derechos que el hombre posee, aparte por completo de cualquier obligación de contribuir a la felicidad general o a los fines de la sociedad.

Por miedo a que uno crea eso nunca ha sido diferente, es importante recordar que la estructura económica medioeval tuvo en vigor principios que eran totalmente opuestos. La propiedad y la actividad económica existieron para promover los fines de la sociedad, o los de Dios; la sociedad no existió para promover las metas de la empresa mercantil. Cada individuo encontró su lugar en el orden económico (ya fuese agricultor, comerciante o artesano) de acuerdo con el servicio que él ejecutaba, y la remuneración no era independiente de la función social, sino una consecuencia de su reclamo. Desde el siglo XIV esto ha cambiado. El derrumbamiento de la autoridad de la iglesia, la aparición de las clases medias urbanas, la industrialización, la filosofía de los derechos individuales, han minado el funcionamiento orgánico de la sociedad medioeval.

Lo que ha sucedido sobre los pasados 500 años ha sido el desarrollo gradual de una sociedad funcional hacia una sociedad adquisitiva; una sociedad en la que el principal sujeto del énfasis económico es la ejecución del papel social en una sociedad cuya tendencia y preocupación global consiste en el acumulación de riquezas. Es precisamente dentro de este contexto que el problema contemporáneo de la "ética comercial y administrativa" debe

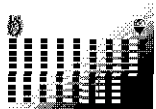
ser contemplado: el conflicto entre la demanda profesional de un servicio responsable y la exclusiva demanda por parte de las negocios de realizar utilidades. Si esto no cambia, desafortunadamente será cierto que una completa reorientación psicológica de la mentalidad de los hombres de negocios es imposible y, consecuentemente, la esperanza de lograr que los negocios se obliguen a respetar los cánones de un comportamiento profesional responsable sería tan sólo un sueño, una visión moralista sin ninguna consecuencia en la realidad.

Siento mucho terminar con tan sombría nota, pero es inevitable. La confusión específica en la ética de la moderna comunidad de los negocios en México, y posiblemente en todo el mundo, está sustentada en el enorme problema del destino de la sociedad económica occidental. Los problemas que empezaron con las consecuencias de escándalos específicos y públicos de empresas mercantiles tan sólo pueden conducir a consideraciones que requieren la formulación de una completa filosofía económica y social.

Por último, deseo que todos los estudiantes progresistas de las ciencias administrativas mediten y profundicen sobre el tema de la ética en los negocios y en la administración. Investiguen y propongan. Tan sólo les presento los siguientes dilemas para que los analicen:

1o.—¿Es posible establecer una tesis general sobre el problema?

2o.—¿Vale la pena considerar e investigar sobre una hipótesis del tipo siguiente?: "Al través del siglo XX, el comportamiento ético y moral de los hombres de negocios ha venido mejorando, y el conocimiento, siempre en aumento, de los problemas de ética en la administración de empresas indica que en el futuro se necesitarán normas éticas y profesionales para el comportamiento administrativo "de una naturaleza mucho más explícita".



Si alguno de nuestros estudiantes graduados acepta el reto y dedica sus mejores esfuerzos a investigar exhaustivamente el tema y, posiblemente, a formular su Tesis de Grado Doctoral sobre el mismo, nuestra Escuela Superior de Comercio y Administración y su Sección de Graduados, sentirá una profunda satisfacción.

Conclusión

Nuestros estudiantes graduados pueden iniciar investigaciones individuales o en equipo tendientes a establecer normas éticas para los hombres de negocios y administradores mexicanos. Al efecto pensemos en los temas siguientes, como principio o arranque:

- 1.—Normas éticas en las políticas administrativas.
- 2.—Las normas éticas en la toma de decisiones.
- 3.—La debilidad e inconsistencia humanas en las actuales normas morales respecto de decisiones administrativas.
- 4.—Inadecuación de las actuales normas administrativas.

- 5.—De la confusión ética en la comunidad mexicana de los negocios.
- 6.—El medio ambiente mexicano frente a la toma de decisiones económicas.
- 7.—Enfoque profesional de la administración.
- 8.—El por qué la sociedad mexicana desea normas éticas dentro de la administración de empresas.
- 9.—Indiferencia moral en el ejecutivo mexicano.
- 10.—Indiferencia moral en el sector académico mexicano.
- 11.—Normas de comportamiento para el que toma decisiones administrativas.
- 12.—Del conflicto entre la ética y la utilidad.
- 13.—La tradición católica y la ética en la economía y en la administración.
- 14.—Necesidad de normas éticas en la publicidad.
- 15.—Necesidad de normas éticas para las relaciones laborales.

