

Ética y dirección de empresas en Europa

JULIO GARCÍA DEL JUNCO

MARÍA DEL MAR ROS PADILLA

Departamento de Administración de Empresas y Marketing.

Universidad de Sevilla

1. INTRODUCCION

Coincidimos con PORTER (1990) en que ningún sistema de dirección es universalmente apropiado a pesar de la popular fascinación por la dirección japonesa.

Hemos tomado como referencia a las empresas japonesas porque son estas las que tienen la ética laboral más arraigada entre los directivos... y las mayores preocupaciones por la ética laboral del resto de su personal. Esta afirmación es parte de las conclusiones de un importante trabajo realizado por KANTER (1991). Dicho estudio permitió conocer la visión de 12.000 directivos de todo el mundo sobre los cambios actuales. Y para averiguarlo, en noviembre de 1990, Harvard Business Review realizó una "Encuesta mundial entre directivos" en la que se exploraban las fronteras de la empresa. Después de elaborar y verificar el cuestionario de la encuesta, la propia H.B.R. traspasó fronteras, haciendo lo necesario para compartir la encuesta con 25 publicaciones de 25 países de 5 continentes, y para que cada publicación reprodujera la encuesta en su propio idioma.

Toda referencia hasta aquí hecha tiene que ver con el comportamiento ético de la organización, individualizado en sus directivos, mandos intermedios y la base operativa o núcleo de operaciones. Porque la forma de desarrollar una cultura corporativa que apoyará el compromiso total de la compañía, sólo se consolidará a largo plazo, si dicho compromiso se ejerce a nivel individual entre y desde los componentes de la misma organización. En este sentido enfatiza TSURUMI (1989): "en la planta de producción y en las oficinas centrales, la verborrea sociológica ha sustituido a la comprensión básica del comportamiento humano".

Trasladándonos ahora al marco europeo. Nuestro interés se centrará en buscar la técnica que nos permita conocer donde los directivos europeos sitúan en su escala de valores la ética en el desempeño su tarea de dirección.

2. OBJETIVO

Pretendemos en este artículo obtener la valoración de las principales capacidades que definen el perfil de directivo europeo y que papel desempeña en él mismo la ética. Así como la medida de la aptitud de las mismas conforme a dicha valoración, estableciendo unos criterios objetivos que nos permitan determinar la idoneidad de los directivos de acuerdo a un perfil, compartido por los países más significativos (Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido) que forman parte de la Comunidad Económica Europea. Ello nos permitirá conocer el grado de importancia que el directivo europeo concede a la ética en los negocios y su concordancia con el desempeño de su actividad profesional. Un último objetivo que nos marcamos en dicho trabajo es ofrecer la utilización técnica de la probabilidad de RASCH y un compendio de conceptos probabilísticos y estadísticos (ALVAREZ 1990), que han servido para obtener un instrumento de medida que trasciende a la concepción porcentual de un resultado experimental, como en este caso es la ética. Con este último propósito de nuestro trabajo intentamos aportar un instrumento que enriquezca el campo de metodologías que ayuden a estudiar la ética en la administración de empresas.

Creemos que el método que presentamos puede ser útil y de rigor suficiente para ser aplicado y permitir enriquecer el estudio de la ética en los negocios. Sin olvidar con ello que el "Método" en la ética, afirma NAMAKFOROOSH (1984), no puede ser exclusivamente inductivo, ni exclusivamente deductivo; es analítico-inductivo. En ética se tiene que conocer la realidad con todas sus situaciones por medio del método experimental. Pero tal procedimiento no agota el ámbito de la ética, que es la ciencia del deber ser o del valor. Es por lo que creemos que el método que presentamos respeta esta sugerencia que plantea NAMAKFOROOSH.

3. METODO

Tras la selección de los países referidos: Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido. Procedimos al envío de un cuestionario a los doscientos directores generales de las principales organizaciones en cada uno de los países reseñados. Estando la muestra constituida por 1000 directores generales. Se obtuvo un nivel de respuesta del 33%. En la obtención de los datos intervinieron tres universidades españolas: Sevilla, Extremadura y Granada.

4. APLICACION DEL MODELO DE RASCH

Dado que el objetivo es obtener una calificación correspondiente a una construcción teórica, en la que analizaremos el valor que le dan a la ETICA los directivos europeos, el "construct" o variable latente a medir será: la idoneidad del directivo europeo conforme a un perfil profesional caracterizado por las capacidades tradicionales que le distinguen (ALVAREZ, GARCIA DEL JUNCO y GARCIA CRUZ, 1991) según la valoración de estas capacidades evaluadas a la luz de los criterios de los países más significativos que integran la CEE (Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido).

En 1920 el estadístico THUSTHONE concluyó que toda medida empieza como una experiencia cualitativa, y que todas las investigaciones empíricas llevan consigo la aplicación de un razonamiento cuantitativo. Así pues, podemos decir que una medida no es más que el enfoque de un sencillo aspecto de la experiencia orientado a la cualidad que se intenta medir, de modo que a través de una descripción numérica podamos satisfacer un objetivo científico fundamental: la descripción precisa de las variables existentes. BEZRUCO (1990).

Cuando se realizan observaciones, éstas no tienen por qué ser cualitativas o cuantitativas de una forma excluyente, sino que todas las observaciones al principio son cualitativas, y casi todos los métodos que utilizan observaciones son cuantitativos.

Dependiendo de como se resuman las observaciones existen diferentes métodos de medida.

Sabemos que la cualidad puede ser conocida a través de los datos, y que a su vez éstos son informados en un determinado grado por la cualidad. Pues bien, la cuantificación y medida de ese grado es precisamente el objetivo que se pretende; referido a la ética. En este caso, consideramos que la variable que se mide es: "Perfil del directivo europeo". Esta variable latente es susceptible de ser cuantificada y medida, para lo cual utilizaremos la probabilidad de RASCH y otras técnicas estadísticas matemáticas que nos permiten obtener una Medida Objetiva Conjunta.

Pretendemos medir una variable latente cuyo modelo está basado en la interacción de un sujeto con un ítem (capacidades o atributos). Aunque los resultados finales obtenidos sean globales, se tiene en cuenta que el modelo matemático que va a describir nuestra situación comienza modelando las respuestas de un sujeto con un ítem. SUEN (1990).

Estos ítems apuntan todos hacia la misma dirección del continuo -Perfil del directivo europeo- y son:

1. Capacidad para tomar decisiones.
2. Liderazgo.

3. Etica.
4. Entusiasmo.
5. Imaginación.
6. Buena disposición para trabajar árdamente.
7. Capacidad analítica.
8. Comprensión hacia los demás.
9. Capacidad para detectar oportunidades.
10. Capacidad de salir airosos de situaciones desagradables.
11. Capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios.
12. Buena disposición para asumir riesgos.
13. Espíritu emprendedor.
14. Aptitud para hablar con claridad.
15. Sagacidad.
16. Capacidad para administrar eficientemente.
17. Mentalidad abierta.
18. Capacidad para acomodarse a las circunstancias sin ceder en sus aspiraciones.
19. Buena disposición para trabajar durante muchas horas.
20. Ambición.
21. Actitud.
22. Capacidad para escribir con claridad y estilo.
23. Curiosidad.
24. Soltura con los números.
25. Capacidad para pensar en abstracto.

Los valores son dados en su trascendencia según apunta DERISI (1979); en escalas inferiores y superiores. Esta escala o jerarquía de valores es objetiva y, en sí misma, siempre idéntica. Se trata de una jerarquía de valores absolutos. Esta escala se manifiesta a priori en el sentimiento respectivo de preferencia o de postergación. A veces la jerarquía es dada inmediatamente en estos sentimientos; pero en otras ocasiones el hombre debe indagar y esforzarse por desvelarla. La jerarquía es intuitiva con la preferencia del valor superior, o con el rechazo o la postposición del inferior. "Mediante un acto especial de aprehensión del valor, llamado preferir, se capta de hecho si un valor es superior a otro. (...) El ser superior de un valor es dado forzosa y esencialmente tan solo en el preferir", como

algo objetivo sujeto se enfrenta a un ítem de los veintiocho recogidos de forma dicotómica como bueno, malo o referido a categorías (ADRIK, 1988): bien, muy bien, excelente, etc. En nuestro caso hemos realizado unas encuestas a directivos y altos ejecutivos en los países: Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido.

5. ANALISIS DE LOS PARAMETROS OBTENIDOS

El mapa de los directivos y atributos (figura n.º 1) nos muestra un mapa donde aparecen los directivos a la izquierda y los atributos a la derecha a lo largo del continuo. Las dos columnas correspondientes a los atributos hacen referencia a las categorías más altas y a las más bajas. Se ve como los atributos han discriminado a los directivos y como estos discriminan a los atributos. Es de notar que hay atributos que discriminan por igual.

6. CURVAS CARACTERISTICAS DE LOS ATRIBUTOS

Si representamos las probabilidades con las valoraciones de cada uno de los atributos obtenemos las curvas características correspondientes a cada una de las categorías, como nos muestra la figura n.º 2.

Las curvas representadas por números corresponden a cada una de las categorías consideradas (de 1 a 10). En la parte inferior aparecen las estadísticas correspondientes al número de directivos (su media), así como los comprendidos en los intervalos de la media más una y dos veces la desviación típica. Se representa la media más una vez la desviación típica y Q dos veces la desviación típica. Para un valor medio podemos equiparar las categorías de los atributos. Así tenemos que una puntuación de 9 en el atributo "capacidad de pensar en abstracto" equivaldría a un 8 en "liderazgo", a un 7 en "comprensión hacia los demás", a un 6 en "soltura con los números", etc.

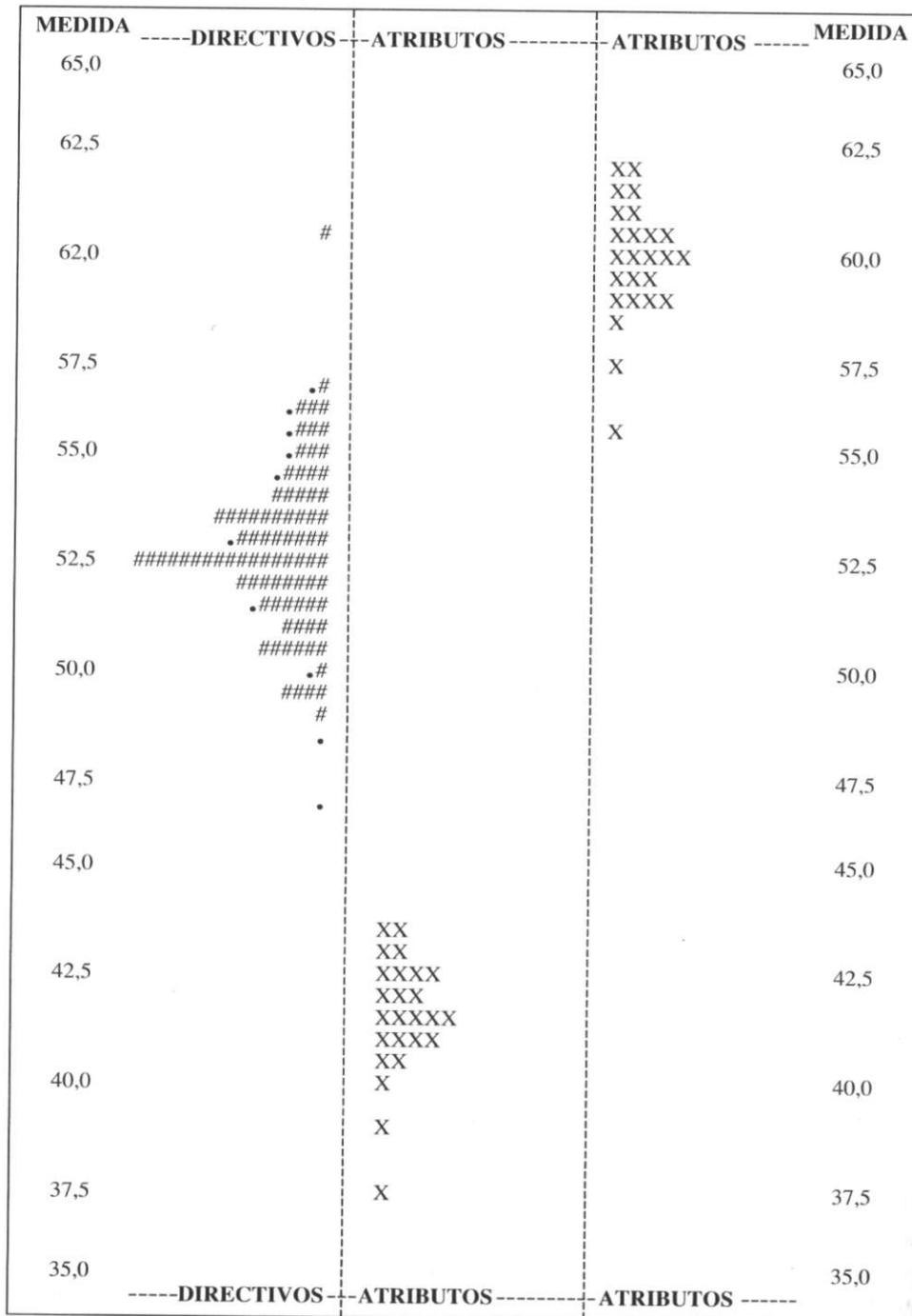
El "infit" evalúa como son respondidos los ítems próximos al nivel de idoneidad del perfil del directivo europeo. Un "infit" bajo indica que los ítems fueron respondidos de forma pronosticable, es decir, los directivos han respondido a ese ítem de la forma prevista. Si el "infit" es alto estamos en el caso contrario.

El "outfit" mide la consistencia con que un directivo contesta a los ítems. Un "outfit" grande indica que directivos con un alto grado de participación en la idoneidad del perfil no aceptan atributos relevantes, y viceversa, directivos con un bajo nivel de participación aceptan atributos más exclusivos.

Los atributos que presentan desajustes tanto en "infit" como en "outfit" son los siguientes: ética, liderazgo, capacidad de tomar decisiones y capacidad de pensar en abstracto.

Figura 1

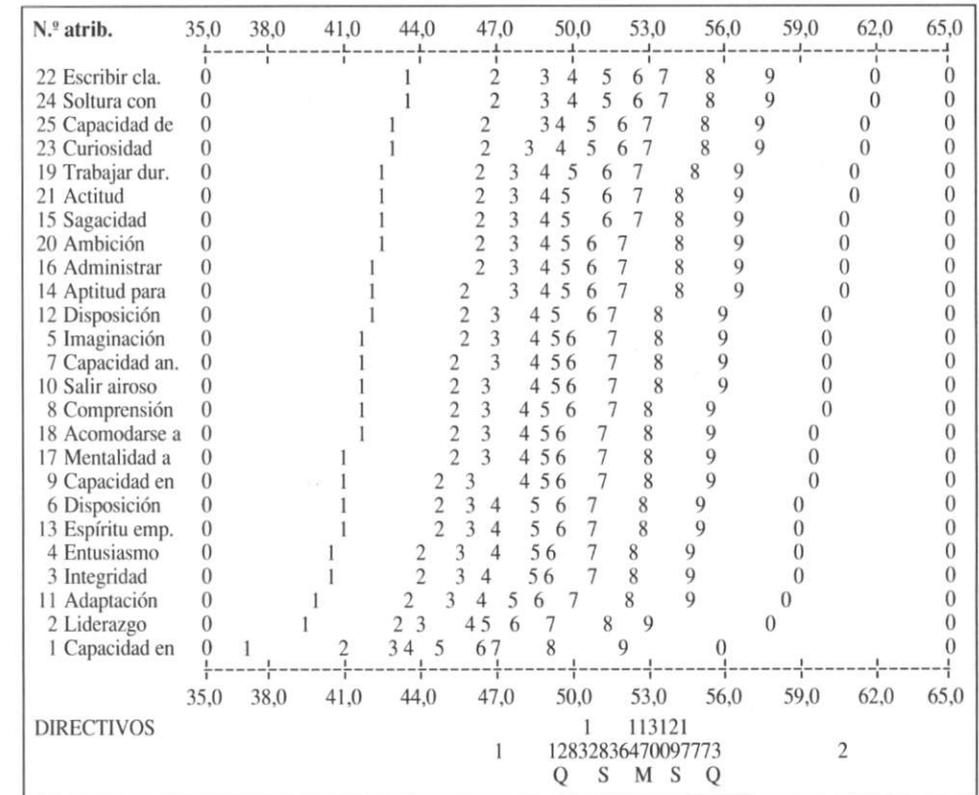
Representación gráfica de los directivos y atributos



Cada '#' son dos directivos. Y cada '.' es un directivo.

Figura 2

Curvas características de los atributos



Nos centramos en el atributo ética. Se observa que en todas las respuestas correspondientes a este atributo, los residuales más altos tienen todos el mismo signo; este resultado no es errático, sino que hay una uniformidad de criterio en las respuestas especificadas en el signo, que por ser negativo nos dice que la ética está menos considerada de lo que debiera.

Las calibraciones de los atributos nos vienen dadas en la figura n.º 3 de las estadísticas de los atributos en orden de valoración, donde se detalla: NUM significa el número que identifica el atributo; COUNT es el número total de puntos que un atributo ha conseguido; CALIBRN es la medida del atributo; ERROR/MNSQR es el error; INFIT es el índice de desajuste; OUTFIT es otro índice de desajuste; y PTBIS es el punto biserial. Las calibraciones están en orden creciente.

El atributo más relevante en la idoneidad del perfil del directivo europeo es "La capacidad para tomar decisiones" con una calibración de 45,8, seguido del "Liderazgo" con una calibración de 47,5, "Adaptación rápida a cambios" tiene una calibración de 48.6. A

Figura 3

Estadísticas de los atributos. Orden de calibración

Núm.	Count	Calibrtn	Error	MNSQ	INFIT	MNSQ	OUTFT	PTBIS	Name	MG
22	1040	52,0	.2	.78	-2,0	.80	-1,8	.52	Escribir claro y con estilo.	
24	1036	52,0	.2	1,01	.1	1,00	.0	.40	Soltura con los números.	
25	1077	51,6	.2	1,30	2,7	1,35	3,2	.39	Capacidad de pensar en abs.	
23	1092	51,5	.2	.96	-4	.98	-2	.45	Curiosidad.	
19	1108	51,0	.2	1,13	1,2	1,10	.8	.39	Trabajar duro muchas horas.	
21	1069	50,9	.2	1,17	1,5	1,12	1,0	.46	Actitud.	
15	1172	50,9	.2	.74	-2,3	.70	-2,6	.46	Sagacidad.	
20	1179	50,8	.2	1,10	.9	1,03	.3	.38	Ambición.	
16	1194	50,7	.2	1,10	.9	1,05	.4	.44	Administrar con eficacia.	
14	1205	50,6	.2	.68	-2,8	.69	-2,8	.59	Aptitud para hablar claro.	
12	1212	50,3	.2	1,01	.1	1,02	.2	.47	Disposición de asumir riesgos.	
5	1231	50,2	.2	1,01	.1	.97	-2	.51	Imaginación.	
7	1256	50,1	.2	.98	-1	.99	-2,1	.53	Capacidad analítica.	
10	1244	50,0	.2	.77	-2,0	.75	-2,1	.47	Salir airoso en situac. desagr.	
8	1279	49,9	.2	1,06	.5	1,04	.3	.46	Comprensión hacia los demás.	
18	1281	49,8	.2	1,06	.6	1,04	.4	.36	Acomodarse a circuns. sin cede.	
17	1274	49,7	.2	.88	-1,0	.85	-1,4	.53	Mentalidad abierta.	
9	1309	49,5	.2	.78	-1,9	.78	-2,0	.61	Capacidad en detectar oportuni.	
6	1318	49,3	.2	1,06	.5	1,02	.1	.48	Disposición de trabajar arduo.	
13	1295	49,3	.2	.64	-3,0	.68	-2,8	.51	Espíritu emprendedor.	
4	1346	49,0	.2	.95	-5	.92	-8	.49	Entusiasmo.	
3	1281	48,9	.2	1,75	6,3	1,64	5,6	.47	Etica.	
11	1393	48,6	.2	.82	-1,6	.78	-1,9	.54	Adaptación rápida a cambios.	
2	1468	47,5	.3	1,70	6,2	1,54	4,8	.25	Liderazgo.	
1	1582	45,8	.3	1,44	3,9	1,18	1,6	.44	Capacidad en tomar decisiones.	

continuación aparece "Etica" con una calibración de 48,9, y así sucesivamente hasta llegar al último que es "Escribir claro y con estilo" con una calibración de 52,0.

Nuestro interés se centra en la posición que ocupa la ética entre los 25 valores que hemos seleccionado como fundamentales en el desarrollo de la actividad profesional de los directores generales en las más relevantes empresas europeas. En el citado trabajo seleccionamos el término ETICA; pues su interpretación permite evitar divagaciones entre las diferentes mentalidades de los distintos países estudiados. Pues antes de enviar los cuestionarios definitivos escritos en los diferentes idiomas (Alemán, Castellano, Francés, Italiano e Inglés) elaboramos un cuestionario filtro que nos permitió unificar los criterios de interpretación y de comprensión. Pues compartimos la tesis de KOONTZ, O'DONNELL y WEHRICH (1989); con frecuencia los administradores tienen problemas con la aplicación de los conceptos éticos en la vida corporativa diaria. La incorporación de estos conceptos a las actividades diarias es lo que entendemos por institucionalización de la ética.

7. CONCLUSIONES

1. Los directivos de las empresas líderes europeas (Alemanes, Españoles, Franceses, Italianos e Ingleses), consideran muy importante el valor de la ética en el desarrollo profesional de su actividad.

La técnica de RASCH, no sólo permite hacer un estudio en profundidad y rigor, sino que además nos describe que dichos directivos actúan en su profesión, de acuerdo con la línea de actuación ética que propugnan.

2. La probabilidad de RASCH complementa la afirmación apuntada por MURPHY, SMITH y DALEY (1992); "El liderazgo no influirá en la conducta ética". Ambos análisis dicen los autores citados, el multidimensional y unidimensional indican que el liderazgo tiene una mínima influencia sobre la conducta ética lo que apoya la proposición señalada. En cualquier caso, afirman; es interesante que, aunque el análisis unidimensional revelaba solo una relación significativa entre liderazgo y conducta ética, los signos de los coeficientes indicaban que la conducta ética está asociada con empresas donde la ética predominante de la dirección reside a nivel de vicepresidente o a nivel más bajo. Esto sugiere que el soporte de un líder de las conductas éticas no es suficiente para asegurar tal conducta; la conducta ética es más probable que se lleve a cabo cuando es activamente conducida por alguien con pocas o bien definidas obligaciones.

Ahora bien, en nuestro estudio la técnica de Rasch nos permite decir; que aunque el liderazgo no influirá en la conducta ética como indicaban los autores señalados. Una conducta ética llevada a sus consecuencias favorece el desarrollo del liderazgo en la organización, por consiguiente la eficacia y la eficiencia en la toma de decisiones, facilitando así la adaptación rápida a los cambios que requiere el entorno.

3. Esta tercera conclusión es a modo de corolario de la anterior y podemos afirmar por tanto que; unos valores éticos asumidos y practicados por la alta dirección influye muy positivamente a largo plazo en la capacidad de liderazgo. Y siempre teniendo en cuenta la consideración que hace ROBBINS (1998); "Los líderes son aquellos que tienen la habilidad de influir sobre otros y que ejercen autoridad administrativa".

4. A modo de síntesis nos parece interesante acudir a BUENO CAMPO (1987); el enfoque de planificación estratégica partía de un análisis de "impulsos" estructurados a largo plazo o que necesitaba varios períodos económicos para ser llevado totalmente a la práctica, con independencia de que su resultado final sea eficiente o no. El énfasis está, por tanto, en la formulación de la estrategia, la cual se ha venido explicando siguiendo a MINTZBERG (1973), en base a tres modos o sistemas de dirección específicos: a) de planificación, b) adaptativo, y c) "empresarial".

El modo de planificación es un proceso de negociación entre varios sujetos decisores, componentes de la organización y del entorno y que presentan conflicto de objetivos. Enfoque en el que priman los aspectos políticos y las relaciones de poder.

El modo "empresarial" es un proceso basado en decisiones audaces y arriesgadas, propias de un líder y que en el acento está en los valores personales.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALVAREZ, P.; GARCÍA DEL JUNCO, J.; GARCÍA CRUZ, R.: 1991, "Medición de las cualidades en el ápice estratégico de la organización mediante el modelo de RASCH". I Congreso Hispano-Francés de Dirección y Economía de la Empresa, Reus, Barcelona. España. Septiembre 1991. Abstract. p.
- ANDRICH, D.: 1988, "Rasch Model for Measurement". Murdoch University. SAGE.
- BEZRUCZKO, N.: 1991, "Faulty Thinking by Educational Researchers". RASCH Measurement SIG. American Educational Research Association.
- BUENO CAMPO, E.: 1987, "Dirección estratégica de la empresa". Ed. Pirámide. Madrid, p. 27.
- DEMING, E. W.: 1989, "Calidad, productividad y competitividad". Ed. DÍAZ DE SANTOS, S.A. Madrid. España.
- DERISI, N. O.: 1979, "MAX SCHELER: Etica material de los valores". Ed. Emesa. Madrid. p. 65.
- GARCÍA DEL JUNCO, J.; ALVAREZ MARTÍNEZ, P.; GÓMEZ JIMÉNEZ, E.; ROS PADILLA, M. M.: 1992, "Valoración de los estilos directivos en Europa". I Congreso Europeo y VI Congreso Nacional AEDEM -Desarrollo de la dirección de empresas en Europa-Huelva, España. Mayo 1992. Abstract. p. 115.
- HOI K. SUEN: 1990, "Principles of Test Theories". Lawrence Earlbaum Associates.
- KANTER, R. M.: 1991, "Más allá de las fronteras de la empresa". Harvard-Deusto Business Review 46, pp. 3-18.
- KOONTZ, O'DONNELL y WEHRICH: 1989, "Elementos de administración". Ed. MCGRAW-HILL. México. pp. 63-64.
- MINTZBERG, H.: 1973, "Strategy Making in Three Modes". California Management Review, 16. pp. 44-53.
- MURPHY, P. R.; SMITH, J. E.; DALEY, J. M.: 1992, "Executive Attitudes, roganizational Sire and Ethical Issues: Perspectives on a Service Industry". Journal of Business Ethics 11, pp. 11-19.
- NAMAKFOROOSH, M. N.: 1984, "Metodología de la investigación en administración, contaduría y economía". Ed. Limusa. México. p. 434.
- PORTER, M. E.: 1990, "The Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review 68, pp. 73-93.
- RASCH, G.: 1980, "Probabilistic Models for Some Intelligence and Attainment Tests". The University of Chicago Press.
- ROBBINS, S. P.: 1988, "Administración: teoría y práctica". Ed. Prentice-Hall. México, p. 326.
- TSURIMI, Y.: 1989, "Los directivos americanos no han caído en la cuenta. La cuenta son ellos mismos". Cfr. Ibídem.



COMENTARIO DE LIBROS