



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# La ética en la toma de decisiones: la consideración de los valores mediante la acción comunicativa.

Doval, Inés María

2008

Cita APA: Doval, I. (2008). La ética en la toma de decisiones, la consideración de los valores mediante la acción comunicativa.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DOCTORADO**

**TESIS**

**LA ÉTICA EN LA TOMA DE DECISIONES  
La consideración de los valores mediante la acción comunicativa**

Alumna: Lic. Inés María Doval

Director de Tesis: Dr. Juan José Gilli

Miembros del Tribunal: Dra. Patricia Bonatti, Dra. Diana Schulman y Dr. Juan Carlos Gómez Fulao.

Fecha de Defensa de la Tesis: 21 de abril de 2009

**INDICE**  
**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

1.1.LA RACIONALIDAD SEGÚN SIMON_____	1
1.2.INSUFICIENCIA DE LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL_____	5
1.3.IDENTIFICACIÓN DEL APORTE QUE SE REALIZARÁ_____	8
1.3.1 Aspectos deficitarios del estado actual del tema y cuáles son los que la tesis se propone solucionar_____	8
1.3.2 El aporte que se realizará_____	10
1.3.3 Alcance del estudio_____	12
1.4.Metodología_____	13
- En síntesis_____	15

**CAPÍTULO 2**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1 LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL_____	16
2.2 ANÁLISIS EPISTEMOLÓGICO DE LA RACIONALIDAD EN. SIMON_____	18
2.3 LIMITACIONES DE LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL DE SIMON_____	25
2.4 LA PERSPECTIVA ÉTICA_____	28
2.4.1 Ética_____	29
2.4.2 Habermas_____	31
2.4.3 Valores_____	33
- En síntesis_____	35

## CAPÍTULO 3

### DECISIONES POLÍTICAS Y FÁCTICAS

3.1. TOMA DE DECISIONES	36
3.2. HECHOS Y VALORES EN LA TOMA DE DECISIONES	38
3.3. DECISIONES POLÍTICAS	43
3.3.1. Decisión de participar	44
3.3.2. Objetivos	52
3.3.3. Planificación	55
3.3.4. Nuevas tecnologías	58
3.4. DECISIONES FÁCTICAS	60
3.4.1. Programas	62
3.4.2. Dificultades de los programas	65
3.5. LA TOMA DE DECISIONES SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN	67
- En síntesis	70

## CAPÍTULO 4

### PROCESO DE INFLUENCIA

4.1. AUTORIDAD	72
4.1.1. Funciones de la autoridad	76
4.2. COMUNICACIÓN	79
4.2.1. Sistema de información	81
4.3. ENTRENAMIENTO	83
4.4. IDENTIFICACIÓN	85
4.5. CRITERIO DE EFICIENCIA	88
4.5.1. Críticas al criterio de eficiencia	91
4.5. EL PROCESO DE INFLUENCIA SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN	93
- En síntesis	96

## CAPÍTULO 5

### COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

5.1. EL COMPORTAMIENTO EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	98
5.1.1 Comportamiento y elección racional	101
5.1.2 Capacidades requeridas	107
5.1.3 Sanciones	109
5.1.4 La visión de Simon	111
5.2. EL COMPORTAMIENTO ÉTICO	112
5.2.1.Ética aplicada	116
5.3. EL COMPORTAMIENTO SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN	120
- En síntesis	124

## CAPÍTULO 6

### APLICACIÓN DE LA TEORÍA COMUNICATIVA A LA TOMA DE DECISIONES

6.1. ACCIÓN COMUNICATIVA DE HABERMAS	126
6.2. MUNDO DE LA VIDA SEGÚN HABERMAS	137
6.3. APLICACIÓN DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA A LA TOMA DE DECISIONES	146
6.3.1. Espacio ético	148
6.4. EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL	152
6.5. EL APOORTE TEÓRICO	155
La racionalidad en la toma de decisiones	155
El proceso de influencia	158
El comportamiento individual	160
- En síntesis	162
CONCLUSIÓN	164
GLOSARIO	167
BIBLIOGRAFÍA	
DE REFERENCIA	170
GENERAL	171

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

El propósito final de la tesis es aplicar la teoría de la acción comunicativa para explicitar los valores en la toma de decisiones administrativas y de ese modo considerar un concepto de racionalidad más amplio. De acuerdo con las opiniones de diferentes autores, en este capítulo argumentamos que *la racionalidad instrumental es insuficiente para la toma de decisiones en administración por no incorporar la valoración ética* y de esta manera identificamos el aporte necesario para solucionar el problema.

### 1.1. LA RACIONALIDAD SEGÚN SIMON

En el campo de la Administración, Herbert Simon publicó, en 1947 *El comportamiento administrativo* que seguiremos en este trabajo por considerarlo un clásico de la teoría administrativa, un referente para la mayoría de los autores de la bibliografía administrativa de la segunda mitad del Siglo XX, y considerada apta como punto de partida para el aporte teórico que nos proponemos realizar.

Simon (1964) considera a la eficiencia como el criterio básico de racionalidad en la toma de decisiones. La eficiencia es una de las premisas decisorias más importantes que el individuo proporciona, aparte de la información que nace de él. Por su parte Henry Mintzberg (1989) plantea que es insuficiente el criterio de “eficiencia” de la manera que se utiliza en Administración.

Al respecto, Simon (1964) sostiene que la teoría administrativa es la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que “se dan por satisfechos porque no tienen la inteligencia

necesaria para conseguir el máximo” y agrega que los límites de la racionalidad son la preocupación central de la teoría administrativa porque es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano.

El mismo autor, en uno de los artículos publicados en *Models of Bounded Rationality*, en 1982, sostiene que la racionalidad y sus sinónimos fueron importantes en el vocabulario de la Filosofía y la Ética, antes de surgir las ciencias sociales como disciplinas independientes.

Además hace referencia a los límites de la racionalidad en la teoría de los juegos y en las ciencias del management. Agrega que quizás la técnica más usada en estas ciencias es la simulación, para decidir en situaciones complejas mediante métodos de optimización. La suma de detalles incorporados en la simulación de grandes sistemas está limitada solamente por la factibilidad computacional. La simulación, cuando no está apoyada por otras herramientas formales de análisis, no provee medios directos para descubrir y evaluar alternativas de planes de acción; la prueba y error son reemplazados por la investigación humana más que por la técnica de análisis misma (Simon, 1982). Consideramos que en esa investigación humana, siempre entran en juego aspectos subjetivos que encierran valores no explicitados.

En el *paper* 8.3 “*From substantive to procedural rationality*”, de 1973, Simon se refiere a la racionalidad sustantiva<sup>1</sup> (que se utiliza en economía) y a la racionalidad de procedimiento<sup>2</sup> (que se aplica en psicología) como dos conceptos diferentes. Considera que los economistas tienen mucho que aprender de la psicología para aplicar también la racionalidad de

---

<sup>1</sup> Simon no define la racionalidad sustantiva en este *paper* entendemos que se trata de la racionalidad vinculada al logro de los objetivos sin importar cómo se alcanzan.

<sup>2</sup> El autor tampoco define racionalidad de procedimiento, entendemos que se trata de la racionalidad relacionada con el cómo se logran los objetivos.

procedimiento. Sobre el final del *paper* hace referencia a la utilización de las herramientas de la investigación operativa, mediante el uso de las computadoras en las empresas donde la racionalidad que opera es la racionalidad sustantiva.

El autor agrega que los procesos de decisión, como otros aspectos de las instituciones económicas, existen en la mente de las personas. Los seres humanos cambian con todo cambio en los conocimientos y con todo cambio en sus medios y métodos de cálculo. Por esta razón, el intento de predecir y prescribir el comportamiento económico humano por la inferencia deductiva desde un pequeño grupo de premisas deberían fracasar, y han fracasado.

La economía progresará en profundidad, tanto como nuestro entendimiento de los procesos del pensamiento humano; y cambiará en la medida en que las personas y la sociedad usen progresivamente herramientas más agudas de pensamiento para tomar sus decisiones y diseñar sus instituciones. Un cuerpo de teoría para la racionalidad del procedimiento tiene que ser consistente con un mundo en el cual el ser humano continúa pensando e inventando ante los cambios que se producen.

En el pasado los economistas<sup>3</sup> ignoraron los procesos que el hombre racional empleaba, para alcanzar las fuentes de determinadas decisiones.

---

<sup>3</sup> Si bien Simon hace esta generalización, ya Aristóteles en *La Política* y en *Ética a Nicómaco*, distingue la economía o administración de la casa y la crematística. La economía tiene por fin último la vida buena, racional, fin de los hombres. Para ello: "Debe facilitar o bien procurar que exista el almacenamiento de aquellas cosas necesarias para la vida y útiles para la comunidad de una ciudad o de una casa, [puesto que] la verdadera riqueza proviene de éstos" (Aristóteles, 1988: 67). Mientras que la crematística persigue únicamente la acumulación de una riqueza ilimitada (entendida como abundancia de dinero), persigue por tanto, el máximo lucro. En 1917, Vilfredo Pareto en su tratado de Sociología General distinguía entre las acciones lógicas, en las que existe una adecuación subjetiva y objetiva de los medios a los fines, y las acciones no-lógicas, en las

Esta era, posiblemente, una estrategia aceptable para explicar la decisión racional en situaciones problemáticas simples y estáticas. Pero como estrategia, no era válida, cuando se quería explicar el comportamiento, en circunstancias complejas y dinámicas que encerraban gran incertidumbre y que respondían a fuertes demandas

Como los economistas pretenden explicar el comportamiento sobre estas típicas condiciones de organización moderna y vida pública, tendrán que dedicar mayor energía a construir una teoría de racionalidad de procedimiento que complete la teoría existente de racionalidad sustantiva. Algunos elementos de esa teoría pueden ser tomados de las disciplinas vecinas de Investigación Operativa, Inteligencia Artificial y Psicología Cognitiva; pero se necesita un gran esfuerzo para extender este trabajo y aplicarlo a problemas económicos específicos. (Simon, 1982).

Las observaciones trataron de medir algunas de las piezas de una teoría de racionalidad de procedimiento que emergieron de las investigaciones en disciplinas como Investigación Operativa, Inteligencia Artificial, Complejidad Computacional y Simulación del Conocimiento. Estas disciplinas han dado grandes pasos hacia la identificación de poderosos algoritmos para resolver problemas y hacia la identificación de los límites del ser humano y la computadora en sus esfuerzos de explorar los amplios espacios de problemas complejos.

Los resultados de estas investigaciones se aplicaron sólo en parte a los estándares relacionados con economía. Simon (1982) argumenta que hay una necesidad urgente de expandir el cuerpo establecido del análisis económico -ampliamente relacionado con la racionalidad sustantiva- para

---

que falta total o parcialmente esa condición. Max Weber diferenciaba entre el comportamiento racional según los valores y el comportamiento racional según los fines o metas. (Olivera, 1999:25)

guiar los aspectos de procedimiento en la toma de decisiones. Cada día más en la disciplina se incrementa el reconocimiento de tal necesidad, los economistas encontrarán que tienen disponible un cuerpo sustancial de trabajo relevante en estos temas que han sido producidos por otras disciplinas.

Consideramos en este apartado que para Simon la preocupación de la Administración es limitar la racionalidad, que la eficiencia es uno de los criterios de racionalidad en la toma de decisiones y que hay necesidad de una racionalidad más amplia en circunstancias más complejas y dinámicas que encierran incertidumbre.

## 1.2 INSUFICIENCIA DE LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL

Desde la Filosofía de la Ciencia, diferentes autores señalaron la insuficiencia de la racionalidad instrumental; sin embargo, en su intento de buscar soluciones a esa insuficiencia generalmente fracasaron y reincidieron en ella.

Tomaremos a dos pensadores de la tradición germana actual que trabajan la racionalidad en las ciencias sociales: Karl Otto Apel y Jürgen Habermas. Apel (1979) afirma que la racionalidad está en crisis porque se la redujo a una racionalidad puramente instrumental, cuyo caso extremo y más notable es el de la racionalidad científico-tecnológica. Este autor sostiene que considerar valorativamente neutra la racionalidad instrumental imputada a la ciencia tiene como consecuencia la obsolescencia de la racionalidad ética. Ello se debe a que toda discusión acerca de valores y normas para la acción ha sido dejada de lado.

Por su parte, Habermas (1989) sostiene que si la conducta racional se reduce a incrementar la probabilidad de llevar a cabo una acción instrumental exitosa, el interés por los objetivos se estaría considerando como un único valor relacionado con lo fáctico, que es la economía de medios para alcanzar los objetivos. En cambio, todo otro valor vinculado con la acción que no pueda ser abordado por medio de recomendaciones técnico-instrumentales es dejado de lado.

Estos dos planteos, de Apel y Habermas, conducen a la misma paradoja, la racionalidad instrumental es la base del desarrollo tecnológico, que por ejemplo genera la contaminación del medioambiente; cuya preservación requiere de la responsabilidad ética y de la solidaridad humana mundial. En un modelo de racionalidad valorativamente neutro, la racionalidad queda reducida a un conjunto de reglas de la lógica deductiva incapaz de operar; la fundamentación de una racionalidad ética es reemplazada por un conjunto de decisiones pre-rationales acerca de tales valores y fines (Gómez, 1995).

Pavesi (1997) en su trabajo *Esbozo de una teoría mínima de la racionalidad instrumental mínima*, quiere sentar las bases para una teoría de la racionalidad menos exigente que la racionalidad mínima que propone Cherniak (1986) o la racionalidad débil de Elster (1983), hasta tanto exista una teoría de la racionalidad mínima o no; débil o fuerte pero reconocida por la comunidad científica para ser considerada apta para la conducta racional en el ámbito de la administración de organizaciones. El autor implícitamente está reconociendo que la racionalidad tal como está no es apta para administrar organizaciones y por eso se hace necesario el desarrollo de una teoría de la racionalidad de mínimos.

Pavesi (1997:4). agrega que “el decisor no está capacitado para ejercer su preferencia entre dos o más cursos de acción, por cualquier causa o

razón” Y continúa, “el punto crucial de la teoría de la decisión, de la acción o de la racionalidad: la inhabilidad para definir una preferencia lo que da lugar a lo prescriptivo”. En esta tesis proponemos que si bien es prescriptivo, quien tenga que decidir explicita cuáles son los valores ya que según Pavesi los valores “son subjetivos y pueden cambiar a través del tiempo. El decididor no es congelado: va cambiando y cambian sus fines, sus valores, sus evaluaciones, sus criterios. Lo que nos importa aquí es la racionalidad del actor (sujeto)”. En esta tesis también nos interesa ese sujeto –siguiendo a Habermas- pero como parte de un grupo social como sistema dentro del “mundo de la vida”<sup>4</sup>, donde los participantes son portadores de su propia subjetividad e interactúan y se comunican entre ellos, no hay unilateralidad en la relación.

“La racionalidad es, así esencialmente subjetiva y nada más que subjetiva” continúa Pavesi “en segundo lugar, los condicionamientos sociales y éticos son interpretados y aceptados o no por el sujeto”. Esta es una razón para explicitar valores, creencias y preferencias, no es suficiente la reflexión. En el punto 4 in fine el autor sostiene: “Lo importante es que los fines son propios del sujeto: tiene el derecho a los fines que quiera, tiene el derecho a no aceptar fines de otros y aún del medio social en que está inmerso: es libre” (Pavesi, 1997: 6). Si estamos en una organización la libertad de uno termina donde comienza la libertad del otro, por lo tanto esos fines tienen que ser discutidos entre sujetos a los efectos de llegar a un acuerdo, al entendimiento.

Ante este estado de las cosas, se requiere tener en cuenta a la comunidad para considerar una racionalidad más amplia que la instrumental, que nos

---

<sup>4</sup> Mundo donde las personas tienen que hacer explícito su saber de fondo sobre el que nadie puede disponer a su voluntad. Al teórico, igual que al lego, el “mundo de la vida” le está dado. La precomprensión o saber intuitivo al que nos acostumbramos, a partir del cual vivimos, nos relacionamos y hablamos unos con otros, contrasta con la forma del saber explícito. Habermas (1981:568 T. II)

hable de normas éticas, para aceptar y rechazar fines. La racionalidad instrumental, valorativamente neutra no es suficiente, necesitamos llegar a acuerdos compartidos sobre fines y medios mediante la comunicación fluida entre los miembros de la comunidad y la reflexión crítica permanente sobre fines y medios.

Como síntesis de lo expresado hasta aquí, sostenemos que la racionalidad valorativamente neutra no es suficiente. La racionalidad es, esencialmente subjetiva, está condicionada por la sociedad y por los valores éticos que son interpretados y aceptados o no por el sujeto. Por todas estas razones consideramos a la racionalidad instrumental insuficiente y la necesidad de explicitar los valores en la toma de decisiones en las organizaciones.

Hasta tanto exista una teoría de la racionalidad más amplia, aceptada por toda la comunidad científica o bien por los estudiosos de la Administración; el o los decididores -para poder llegar a un entendimiento con el resto de los participantes- tienen que reflexionar y explicitar cuáles son los valores que subyacen en sus objetivos, deseos y creencias, teniendo en cuenta lo que sostiene Pavesi “los fines son esencialmente subjetivos” (Pavesi,1997:1)

### 1.3 IDENTIFICACIÓN DEL APORTE QUE SE REALIZARÁ

#### 1.3.1 Aspectos deficitarios del estado actual del tema y cuáles son los que la tesis se propone solucionar

En el análisis que antecede, señalamos la insuficiencia de la racionalidad instrumental para la toma de decisiones en el ámbito de las organizaciones. Surge la necesidad de la consideración de la ética más allá de la búsqueda de la efectividad y eficiencia en las decisiones macro y micro económicas.

La tesis pretende demostrar que la racionalidad en la toma de decisiones en Simon es instrumental y que tanto en las decisiones políticas y fácticas se manifiestan valores. A partir de dicho análisis se determinará en que medida la propuesta dialógica de Habermas, posibilita la incorporación de la reflexión ética a dichas decisiones.

Los valores incorporados a los objetivos son subjetivos, como afirma Pavesi, por esa razón si no se explicitan, el resto de la organización carece de la referencia necesaria para encuadrar sus decisiones. Además, a partir de los objetivos surgen otras decisiones que implican la selección de medios para concretar los objetivos en acciones, donde también interviene la subjetividad de quien decide, aún en el caso de las llamadas decisiones programadas.

Esta cuestión también puede observarse cuando se delegan decisiones en especialistas, quienes por sus conocimientos ejercen un poder informal y por lo tanto pueden imponer sus propios valores en la selección de una tecnología o en el diseño de un sistema o, en el caso de organizaciones descentralizadas, donde por definición, el decididor tiene autonomía. En estos casos será necesario disponer de valores explícitos definidos en el nivel político y procedimientos y reglas que aseguren las consideraciones éticas en los distintos niveles de la organización.

A partir de esta problemática, la tesis se propone el siguiente objetivo:

*Superar la insuficiencia de la racionalidad instrumental en la toma de decisiones en las organizaciones mediante la utilización de la teoría de la acción comunicativa de Habermas para explicitar la valoración ética.*

El desarrollo del trabajo permitirá lograr los siguientes objetivos particulares

- *Precisar las limitaciones de la racionalidad instrumental en la toma de decisiones en las organizaciones.*
- *Analizar los valores implícitos en la determinación de los objetivos así como la disparidad y autonomía valorativa que existe en los distintos niveles de decisión.*
- *Evaluar la aplicabilidad de la lógica comunicativa de Habermas a la toma de decisiones administrativas.*

Asimismo el desarrollo de la tesis se propone demostrar las siguientes proposiciones

- *La racionalidad instrumental es insuficiente para la toma de decisiones en administración por no incorporar la valoración ética.*
- *La teoría comunicativa de Habermas resulta apta para incorporar la reflexión ética a la toma de decisiones en los distintos niveles decisorios.*

### 1.3.2 El aporte que se realizará

Mediante el análisis de hechos y valores en la toma de decisiones -en la terminología de Simon- se pretende precisar la insuficiencia de la racionalidad instrumental como único criterio de decisión. El análisis tratará de demostrar la necesidad de una racionalidad más amplia tanto en los niveles de dirección como en los gerenciales y operativos, contemplando especialmente el rol de los analistas y especialistas así como el de los responsables de funciones descentralizadas.

A partir de este análisis se demostrará que la exclusiva orientación a los resultados económicos y operativos deja la consideración de los valores librada a la conciencia del decididor y muchas veces la presión para el logro de dichos objetivos entra en conflicto con la valoración ética personal.

Si bien a partir de la década de los sesenta, la ética aplicada a los negocios trata de subsanar esas deficiencias principalmente mediante la prescripción de códigos de ética de carácter netamente deontológico, el problema no desaparece toda vez que las cuestiones éticas no son tomadas en cuenta en las decisiones políticas o, de ser consideradas, no son explicitadas a través de toda la organización. La reflexión ética queda excluida en las decisiones administrativas y operativas reguladas por normas de códigos o manuales, generalmente redactadas en las oficinas legales o de personal o por asesores especializados, e impuestas a los empleados como un parámetro de eventuales sanciones.

Justamente, la ética dialógica permite establecer no sólo las condiciones para la comprensión intersubjetiva, sino que faculta identificar también, a través del descubrimiento de los presupuestos pragmáticos del lenguaje, la fundamentación intersubjetiva y racional de las normas. Mientras la razón instrumental se concibe en términos de las relaciones sujeto–objeto (tradicción weberiana) para el modelo de la acción comunicativa de Habermas la relación determinante es interpersonal de sujeto a sujeto.

El “entendimiento”, en consecuencia, no es un proceso empírico que da lugar a un consenso fáctico, sino un proceso de recíproco convencimiento que coordina las acciones de los diferentes participantes sobre la base de una motivación por razones. Entendimiento significa comunicación orientada a un aspecto válido, no coactivo entre los individuos en su trato mutuo: socialización sin represión.

La racionalidad comunicativa de Habermas proporciona un concepto de racionalidad más comprensivo que el puramente instrumental y por lo tanto se demostrará su aptitud para reflexionar sobre los valores que están en juego en la toma de decisiones en las organizaciones. Justamente, a partir de allí, la tesis propondrá una metodología distinta para la conformación de

normas éticas y, más aún, para asegurar que la racionalidad en la toma de decisiones opere conjuntamente con la valoración ética.

### 1.3.3 Alcance del estudio

El estudio se realizará tomando referencias desde la Filosofía de la Ciencia para considerar la insuficiencia de la racionalidad instrumental; de la Administración para analizar los aspectos en los cuáles es preciso tener en cuenta los valores, creencias y preferencias y de la Ética Filosófica lo que nos pueda aportar en relación a la consideración de los valores. Como este alcance es demasiado amplio se acotará el estudio a determinados autores y obras que se consideran significativas, para el propósito de la tesis y según se comentan a continuación.

Filosofía de la Ciencia: de la obra *Neoliberalismo y pseudo ciencia* de Ricardo J. Gómez, se tomará el análisis crítico que realiza a la racionalidad instrumental. Con respecto a la Administración se partirá de la teoría desarrollada por Herbert Simon en su libro *El comportamiento administrativo* como paradigma fuerte en Administración. El desarrollo de Simon se relaciona con la Psicología y con la práctica de la Administración.

Con el texto de Risieri Frondizi *¿Qué son los valores?*, se reunirán las posiciones subjetivas y objetivas de la problemática axiológica. El autor interpreta que el valor es una cualidad estructural y señala que la crisis es una crisis de valores y que “la axiología puede ser el sostén de la actividad creadora y servir para esclarecer los problemas éticos, estéticos, políticos, sociales y educativos” (1999:8). En el Capítulo 6 plantea que “además del sujeto y del objeto hay que tomar en consideración la actividad del sujeto, por medio de la cual éste se pone en relación con el objeto; en el caso de los valores, tal actividad es la valoración. Un sujeto

valorando un objeto valioso será, por consiguiente, el punto de partida del análisis” (Fronzizi, 1999:194).

De Jürgen Habermas se tendrá en cuenta la *Teoría de la acción comunicativa*, desde un planteo sociológico de la teoría de la racionalización social ya existentes, toma las estrategias conceptuales de los supuestos y de las argumentaciones que han sido desarrolladas en la tradición que va de Weber a Parsons, con la intención sistemática de desarrollar los problemas que pueden resolverse con una teoría de la racionalización, planteada sobre la base de los conceptos fundamentales de la acción comunicativa. El autor conecta los conceptos básicos de la teoría de la acción desarrollada por Max Weber con los de la teoría de sistemas desarrollados por Talcott Parsons para hacer un bosquejo de una teoría de la acción comunicativa en términos de pragmática formal.

Habermas (1999) introduce el concepto sistémico de sociedad por vía de una objetivación metodológica del “mundo de la vida” que justifica, en términos de la teoría de la acción, el paso de la perspectiva del participante a la perspectiva del observador, que comporta esa objetivación. También justifica, igual que en la teoría del valor, la forma de una explicación conceptual; su finalidad es aclarar qué significa para la reproducción simbólica del “mundo de la vida” que la acción comunicativa quede relevada por interacciones regidas por medios, que el lenguaje sea sustituido por medios como el dinero y el poder en función de coordinar la acción.

#### 1.4. Metodología

En esta tesis se plantean dos proposiciones: 1 - La racionalidad instrumental es insuficiente para la toma de decisiones en Administración por no incorporar la valoración ética. 2 – La teoría comunicativa de

Habermas resulta apta para incorporar la reflexión ética a la toma de decisiones en los distintos niveles decisorios.

A este tipo de tema se lo denomina teórico compuesto e interdisciplinario. Teórico compuesto porque se encuentra profundamente ensamblado con otras disciplinas y resulta imposible estudiarlo sin ahondar en forma paralela o coordinada con ellas. Interdisciplinario porque su ámbito está constituido, en gran parte, por la intersección de las áreas de otros temas. Hay un enriquecimiento conceptual de la Administración, en un sentido interactivo y no aditivo. Quiere decir extensión y reajuste del grupo de conceptos que son usados tradicionalmente en el discurso filosófico-científico. Se consideran como campos de estudio principales la Administración (Herbert Simon) y la Filosofía (Jürgen Habermas), pero estarán involucradas la sociología, la política y la psicología.

La metodología a desarrollar es explicativa pero al mismo tiempo contiene aspectos descriptivos por ejemplo en relación a la primera proposición *La racionalidad instrumental es insuficiente para la toma de decisiones en Administración por no incorporar la valoración ética*. Es un estudio descriptivo de cómo es y cómo se manifiesta este fenómeno, qué características presenta y dónde. Pero a su vez se trata de un estudio explicativo en el que se establecen las relaciones entre las variables a considerar, buscando las causas de la insuficiencia de la racionalidad instrumental.

En relación a la segunda proposición *La teoría comunicativa de Habermas resulta apta para incorporar la reflexión ética a la toma de decisiones en los distintos niveles decisorios*, estamos usando dos teorías desarrolladas –la del comportamiento administrativo de Simon y la de la acción comunicativa de Habermas- que se relacionan con el tema que nos ocupa.

En esta tesis se tratará de dar cuenta de cómo funciona el fenómeno administrativo en la toma de decisiones en términos de las relaciones de influencia que se establecen entre los diferentes niveles organizacionales, tratando de demostrar si la teoría de la acción comunicativa resulta apta en las organizaciones para explicitar los valores en la toma de decisiones.

- En síntesis

En este capítulo manifestamos que la racionalidad instrumental es insuficiente y que se necesita una racionalidad más consistente en concordancia con un mundo en el cual las personas tienen que estar más capacitadas y necesitan mayor autonomía para poder crear e innovar. Esa racionalidad tiene que completarse explicitando los valores para ser más amplia y permitir atender situaciones cambiantes que encierran incertidumbre.

Partiendo de la Filosofía de la Ciencia establecimos que la conducta racional con el interés puesto en los objetivos, considera neutra a la racionalidad instrumental, dejando de lado toda discusión acerca de valores. Desde la Administración sustentamos que tanto la racionalidad como los valores son subjetivos y, que quienes toman las decisiones cambian sus criterios y sus evaluaciones en el transcurso del tiempo y según las circunstancias.

A los fines de enmendar y concluir con el problema de la insuficiencia de la racionalidad instrumental proponemos: explicitar los valores en la toma de decisiones políticas y fácticas aplicando la teoría de la acción comunicativa para obtener un concepto convincente de racionalidad más amplio que el meramente instrumental. Seguiremos las teorías de Simon y Habermas.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

En este capítulo demostramos el primer objetivo particular de este estudio: *precisar las limitaciones de la racionalidad instrumental en la toma de decisiones en las organizaciones*. Argumentamos que la racionalidad en Simon es instrumental. Expusimos los conceptos de ética y valores a considerar y la teoría de Habermas -de la acción comunicativa- fue estimada como la más apta para explicitar los valores en la toma de decisiones.

#### 2.1. LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL

La teoría sociológica desarrollada por Max Weber, considera que la actividad teleológica tiene fines utilitarios, valorativos y afectivos. Diferencia entre acción racional con arreglo a valores, acción racional con arreglo a fines, acción afectiva y acción tradicional. En relación al término racional, Weber califica de “racional” a la “acción con arreglo a fines”. (Habermas, 1999)

La cualidad de “racional”, alude al concepto de racionalidad instrumental, entendido como un ejercicio de la racionalidad puesto al servicio de la acción. Una decisión será, pues, “racional”, si se basa en el ejercicio de la racionalidad instrumental. De modo que el fin justifica los medios para alcanzarlo. Muchos podrían deducir que la racionalidad instrumental es el único requisito necesario y suficiente para la toma de decisiones en Administración.

Gómez (1995) sostiene que la racionalidad instrumental se caracteriza porque en ella quedan fuera de toda discusión la racionalidad de los objetivos o fines que la teoría pretende alcanzar. Agrega que una

actividad es racional si satisface las siguientes condiciones: 1) está gobernada por un conjunto de reglas que garantizan la realización de un cierto objetivo; 2) entre dos acciones incompatibles sólo una puede ser elegida como instrumental para alcanzar el objetivo; 3) para cada curso de acción pueden ser dadas razones que justifican tal curso de acción desde el punto de vista de alcanzar el objetivo; 4) todas las razones pueden integrarse en una totalidad y derivarse de un principio básico que se refiere explícitamente a los objetivos.

La racionalidad de Simon satisface la caracterización que hace Gómez (1995) al considerar la racionalidad instrumental pues 1) la racionalidad esta regida por los objetivos de la organización; 2) entre dos alternativas seleccionar la que permite alcanzar el objetivo; 3) entre diferentes cursos de acción se pueden justificar por la eficiencia (la de menor costo) para alcanzar el objetivo y 4) todas las razones son integradas en la cadena de medios a fines para alcanzar el objetivo desde un principio básico de eficiencia.

Diferenciamos dos tipos de racionalidad: la primera es la instrumental, formal y tecnológica. Es instrumental porque sigue reglas lógicas, pasos pautados, es formal porque la lógica es formal y es tecnológica porque es usual en las decisiones estrictamente tecnológicas. La racionalidad instrumental está formada por técnicas funcionales a la consecución de un fin y se adecuan los medios al fin. La segunda es la racionalidad comprensiva en la que los fines se discuten, se dan las razones por las que se defienden o atacan esos fines. Por esto es comprensiva. Es la racionalidad de la praxis de Habermas, la que proponemos para la toma de decisiones en Administración.

## 2.2 ANÁLISIS EPISTEMOLÓGICO DE LA RACIONALIDAD EN SIMON

Para realizar el análisis epistemológico de la concepción de racionalidad de Simon en el texto *El comportamiento administrativo*, tomaremos algunos de los lineamientos seguidos por Ricardo Gómez en el capítulo 3 de su libro *Neoliberalismo y seudociencia* (1995). Los aspectos a considerar son: lenguaje, límites, relaciones, alcance, historicidad, implícita/explicita y tipos de racionalidad en Simon.

### *Lenguaje*

Se refiere al uso que se hace de la palabra. Tenemos en cuenta los tres aspectos vinculados al lenguaje. *Sintaxis*: si se la considera como sujeto por ejemplo, la racionalidad es instrumental o como predicado, por ejemplo: las decisiones son racionales. *Semántica*: cuál es el significado que se le asigna a la palabra. *Pragmática*: quién la usa, cómo la usa y cuándo la usa a la palabra racional.

*Sintaxis* del término en Simon. Usa la palabra racional como sustantivo cuando sostiene que “la teoría administrativa es la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que ‘se dan por satisfechos’ porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo”. (1964: XXIII) Utiliza la palabra racionalidad como sujeto cuando se refiere a los límites de la racionalidad en las páginas XXIII, 40, 60, 76, 77 la racionalidad del comportamiento, en la página 229 señala racionalidad del hombre y del grupo.

Utiliza la palabra racional como adjetivo calificativo de comportamiento, de aspectos, de decisión y de administrador, en el predicado de las oraciones cuando señala que el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano es la preocupación central de la teoría administrativa (Simon, 1964:XXIII), hace referencia al

comportamiento racional en las Págs. XXI, 40, 59; en la página 60 al administrador racional, seres humanos racionales; en la página 229 se refiere a la decisión racional.

Desde el punto de vista *semántico* del lenguaje. El comportamiento es racional en cuanto elige alternativas que llevan al cumplimiento de las metas previamente seleccionadas (Simon, 1964:7) y más adelante agrega, cuando ese comportamiento se valora en relación con los objetivos de la organización mayor. Si las finalidades del individuo y las de la organización mayor no son las mismas es uno de los elementos de no racionalidad con los que tiene que tratar la teoría administrativa (Simon, 1964:40).

Desde el punto de vista *pragmático* del lenguaje. El comportamiento de los individuos es racional porque considera a la organización como “el ámbito en que el comportamiento humano trata de ser racional, aunque lo consiga sólo de una manera limitada, donde hay lugar para una auténtica teoría de la organización y de la administración”. (Simon, 1964:XXII). Su análisis está referido a organizaciones de todo tipo, tanto a las comerciales con fines de lucro como a las gubernamentales, universidades, municipalidades, hospitales, es decir que considera la racionalidad en todo tipo de organizaciones.

### *Límites*

Pueden estar dados por estándares internos o externos a la ciencia. Los límites de la racionalidad en Simon son internos a la teoría -no toma en cuenta factores externos ni históricos, ni sociales- para evaluar si una decisión es racional o no. Simon toma el criterio de eficiencia para alcanzar el objetivo en las organizaciones. El autor señala que el criterio de eficiencia exige que ante dos alternativas que tengan el mismo costo, se elija la que lleve a un logro mayor de los objetivos de la organización; y

que entre las dos alternativas que conducen al mismo grado de logro de los objetivos, se elija la que acarree menor costo. (Simon, 1964:116).

El mismo autor cuando se refiere al equilibrio y eficiencia organizacional sostiene que:

“los criterios básicos de valor que se emplearán en la toma de decisiones y de elección entre alternativas, dentro de una organización, serán elegidos, en primer lugar por el grupo que la controla, el grupo que tiene poder para establecer, para todos los participantes los términos de obtención de la calidad de miembros. Si el grupo que detenta el control legal deja de ejercitar ese poder lo traspassa a los individuos situados más abajo en la jerarquía administrativa”. (Simon, 1964:113).

“Cualquiera que sea el grupo que ejerce el poder de determinar los criterios básicos de valor, intentará asegurar sus propios valores personales por medio de la organización, ya se identifiquen con el objetivo de la misma, con los objetivos de conservación, con los beneficios o con lo que sea”. (Simon, 1964:113). Pero su poder de control –agrega el autor- no supone que tengan opciones ilimitadas para dirigir la organización en la dirección que deseen; tienen que ofrecer suficiente aliciente para que los participantes hagan sus contribuciones. El grupo de control hace caso omiso de sus valores personales, es oportunista; está movido, en gran parte, por los objetivos de conservación.

En las organizaciones comerciales un criterio de valor básico de la decisión administrativa es el de eficiencia, y también lo es en la organización pública y la eficacia es también el criterio básico de la elección administrativa en cada parte de la organización. (Simon, 1964).

De la lectura de los párrafos anteriores se puede inferir que los estándares para evaluar que aplica Simon son internos. Los estándares además están vinculados a los grupos de poder o sea a quienes detentan la autoridad; la adopción de estándares va a ser funcional o instrumental para alcanzar determinados fines u objetivos. Pero tales fines u objetivos son propuestos en relación a determinados valores y es muy común que dichos valores estén jerarquizados, de modo que existan uno o varios valores considerados como supremos. En las organizaciones quienes detentan el poder son los accionistas, quienes pretenden siempre mayores ganancias o mayor renta sobre los capitales invertidos. En la organización entonces cabe preguntarse ¿qué pasa con los valores de los demás participantes?

La tarea de decidir -según Simon (1964)- entraña tres pasos: la enumeración de todas las estrategias alternativas, la determinación de las consecuencias que siguen a cada alternativa y la valoración comparativa de la serie de consecuencias. La decisión racional consiste en elegir aquella estrategia cuya serie de consecuencias sean las preferidas. Se destaca que *todas* las consecuencias que se siguen de la estrategia elegida deben considerarse importantes para valorar su corrección y no sólo las consecuencias que habían sido anticipadas.

El individuo que decide tendría que conocer todo, tiempo, espacio y valores ilimitados para que su comportamiento sea racional. Simon (1964). nos está indicando un método para hacer racional la decisión del cual excluye los objetivos alcanzables, todos los objetivos prácticos de quienes están operando, los que pasan a ser inocuos para establecer la racionalidad de una decisión. Racionalidad que sí está considerando limitada.

La decisión se complica cuando intervienen varios individuos; las decisiones de los demás individuos quedan incluidas entre las

condiciones que cada uno de ellos deberá tener en cuenta en sus propias decisiones. Cada participante tiene que conocer cuáles son las acciones de los demás, a fin de determinar las consecuencias de las suyas. El conocer lo que van a hacer los otros individuos permite cooperar con ellos en la finalidad común.

### *Relaciones*

La palabra racionalidad de la ciencia puede relacionarse con los objetivos de la ciencia, con las creencias y los valores del entorno social, con la historia de la disciplina correspondiente, con el estado actual de la ciencia, con la política, con los presupuestos filosóficos y con la ideología. Simon sostiene “la teoría administrativa es la teoría de la racionalidad intencionada...” (1964: XXIII) o sea que vincula a la teoría administrativa directamente con la racionalidad. No tiene en cuenta las creencias ni los valores del entorno social.

### *Alcance*

Acerca del concepto de racionalidad, si se lo vincula sólo a la ciencia, los autores se dividen en tres posiciones: la primera -mayoritaria- considera que la ciencia es racional, la segunda sostiene que la ciencia no es racional y la tercera, que la ciencia sea racional dependerá de lo que interpretemos por racional. Simon entiende que la teoría administrativa es racional pero que la suya es una racionalidad intencionada y limitada...(1964: XXIII) Responde al tercer grupo de las posiciones indicadas.

### *Historicidad*

En la teoría de Simon podemos decir que es ahistórica en el sentido que no tiene en cuenta la historia de la comunidad en la que está inserta la organización, ni la historia de la organización, ni la historia de quienes detentan el poder, ni la experiencia de quienes participan en la organización. El método que utiliza no toma en cuenta los factores

externos y ni los principios éticos o todo enunciado que tenga que ver con el uso y/o elucidación de valores éticos.

Un problema que se presenta es demostrar si la decisión es racional para quien decide o para la organización. Resulta muy difícil establecer cuál ha de ser la racionalidad óptima porque no existe un óptimo universal, varía con las personas y de una cultura a otra. Los criterios de las personas van a estar influidos por la organización y tienen su origen en su núcleo social, son producto de un aprendizaje cultural, de una socialización reforzada por las sanciones del medio. Su educación desempeña un papel importante en el desarrollo del conocimiento y los modos de aprehender la realidad.

La racionalidad no será la misma para los diferentes especialistas y expertos que intervienen en las organizaciones. Los criterios de racionalidad difieren según cuál fuere su formación profesional y su puesto en la institución (gerentes de: comercialización, personal, finanzas). Además están restringidos en su discrecionalidad por las políticas de la organización.

Es necesario admitir que el momento en que Simon escribe la teoría de la decisión racional es una determinada circunstancia histórica, relacionada con la posguerra. El desarrollo de su teoría acompaña al desarrollo de la cibernética. Es el momento en que comienzan a surgir numerosas tecnologías, en particular técnicas cuantitativas que se aplican a la administración de las organizaciones.

#### *Implícita o explícita*

La racionalidad implícita es la realmente operativa, se describe como la racionalidad que opera en un hecho concreto. Los griegos la usaban para resolver problemas. La racionalidad explícita o imputada es aquella en

que se propone la racionalidad que debería operar para ser considerada ciencia.

La racionalidad implícita es la que opera en la actividad real del administrador cuando actúa en su propio contexto histórico-social. La racionalidad imputada resurge de aplicar a un determinado hecho administrativo del presente, pautas del pasado, dejando de lado lo que considera como racional el administrador que actúa.

La racionalidad en Simon es imputada, es la que viene dada desde los grupos de poder, si bien reconocemos que en la acción misma siempre hay racionalidad implícita que no está explicitada y es lo que muchas veces puede hacer irracional el comportamiento administrativo porque no respeta la norma y aplica el criterio personal al actuar por impulso.

#### *Tipos de racionalidad*

Simon en el texto que nos ocupa diferencia la racionalidad objetiva de la racionalidad subjetiva. En la racionalidad objetiva el individuo amolda todo su comportamiento a un modelo integrado por la visión panorámica de alternativas de comportamiento, previa a la decisión; a la consideración del complejo total de consecuencias que seguirán a cada elección; y a la elección de una alternativa entre varias, usando como criterio el sistema de valores. (Simon, 1964).

El comportamiento real no alcanza a la racionalidad objetiva porque la racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección; las consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarle valores; porque sólo es posible anticipar los valores de manera imperfecta; y la racionalidad exige una elección entre todos los comportamientos alternativos posibles, en el comportamiento real sólo se nos ocurren unas pocas alternativas (Simon, 1964).

En este aspecto Simon (1964) considera que la racionalidad de los individuos está limitada por sus habilidades, hábitos y reflejos inconscientes; por sus valores y conceptos de finalidad que pueden no ser los mismos que los de la organización; y por la extensión de sus conocimientos y de su información sobre los hechos, todos estos elementos son los que van a determinar el comportamiento del individuo, no la racionalidad.

Por su parte, la racionalidad es subjetiva cuando la decisión es de un individuo y es racional porque es coherente con los valores, con las alternativas y con la información que él tuvo en cuenta al tomarla. Y es racional desde el punto de vista del grupo (objetivamente racional) si resulta coherente con los valores que gobiernan al grupo y con la información -relativa a la decisión- que el grupo posee. La organización debe estar estructurada de manera que una decisión racional (subjetiva), desde el lugar del individuo que decide, siga siendo racional (objetiva) considerada desde el punto de vista del grupo (Simon,1964).

### 2.3 LIMITACIONES DE LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL DE SIMON

En este apartado justificaremos por qué la racionalidad de Simon es instrumental y cuáles son sus limitaciones. El autor sólo tiene en cuenta la instrumentalidad de medios a fines, sin preguntarse por la racionalidad misma de dichos fines; es decir elude la racionalidad de tales objetivos, no discute los juicios de valor sobre los medios para alcanzar esos objetivos, los medios son instrumentos para alcanzar los fines u objetivos propuestos. Podemos sostener que la racionalidad en Simon es meramente instrumental.

El mismo autor (Simon:1964:174) considera que en la propuesta “el fin justifica los medios” -si la evaluación de los resultados de la actividad administrativa toma en cuenta todos los elementos significativos de valor

de las alternativas administrativas- no puede resultar una subordinación indebida de los “medios a los fines”. Observamos que en toda decisión existe un margen de discrecionalidad y pueden existir elementos de valor no tomados en cuenta y cuando se toma la decisión se consideran valores que son personales que pueden no ser compartidos por la totalidad de los participantes.

Siguiendo a Simon se puede arribar a los objetivos organizacionales mediante una discusión crítica. Esto no es suficiente si no se explicitan los intereses o valores que están en juego en esta elección de objetivos; es insuficiente la racionalidad instrumental que aplica al decir que una decisión es racional porque alcanza los objetivos organizacionales, no discute cuáles son ni el por qué y ni el para qué de esos objetivos.

Al hacer referencia al individuo, Simon no tiene en cuenta al sujeto cognoscente que toma la decisión o que está operando en la organización. Es el sujeto quien conscientemente selecciona la norma y la acepta o la rechaza. Para que los objetivos sean objetivamente racionales, quienes deciden los objetivos tendrían que comprender todos los puntos de vista de los participantes en la organización y también las circunstancias en que serán tomadas las decisiones.

Esta concepción de Simon posiblemente tiene que ver con el hecho de que él se desenvuelve dentro de la tradición anglosajona, donde están implícitos sujetos autónomos a quienes se les han inculcado valores, sentimientos que serán determinantes en el momento de decidir y actuar en el mundo y este no es el caso de quienes administran en Latino América, por ejemplo en la Argentina. Simon está dejando de lado la realidad social en la que operan las organizaciones, las separa del proceso histórico relacionado con el hecho real de desconocer los aspectos prácticos, que siempre requieren la discusión de valores y objetivos que no son puramente económicos.

Lo antes dicho no implica decir que lo que plantea Simon no sea de aplicación en administración sino que resulta insuficiente considerando la complejidad de las organizaciones y la incertidumbre en la que se desenvuelven. Es relevante demostrar la importancia de la determinación o condicionamiento de los factores sociales en la actividad administrativa en su pretensión de alcanzar los objetivos organizacionales. Los factores sociales incluyen valores (pautas, intereses, creencias, preferencias, supuestos, normas) políticos, culturales, teológicos, económicos que operan en una comunidad o sociedad determinada.

Conviene apuntar que Simon (1964) sostiene que la ciencia administrativa como cualquier ciencia, se ocupa puramente de las proposiciones fácticas. En el cuerpo de una ciencia no hay lugar para afirmaciones éticas. Siempre que nos encontramos con afirmaciones éticas podemos separarlas en dos partes: una fáctica y otra ética; y únicamente la primera tiene importancia para la ciencia. La ciencia administrativa puede ser teórica o práctica.

Desde un punto de vista diferente al de Simon; vamos a considerar que si bien la ciencia puede no tomar en cuenta la ética, justamente, el hecho de no considerarla es una posición ética. Simon esta haciendo una valoración al no tomarla en cuenta. Pero más allá de tener o no en cuenta los valores que intervienen, y tomando como ejemplo: un científico en un laboratorio o un analista que desarrolla un presupuesto en una organización, ambos siempre están frente a alguna disyuntiva, es decir frente a dos caminos a seguir, y tienen que optar por uno. En esa opción se ponen de manifiesto sus intereses personales que determinan su percepción del hecho y su preferencia por uno de los caminos a seguir. Esa preferencia no se vincula exclusivamente a la eficiencia o costo beneficio como propone Simon. Es un aspecto subjetivo.

Llegados a este punto podemos decir que Hempel en Gómez (1995) sostiene que en la actividad científica la consideración de los fines u objetivos requiere de juicios categóricos de valor, a diferencia de meros juicios instrumentales de valor. Estos establecen la bondad de cierto tipo de acción para alcanzar un determinado objetivo, sólo pueden ser dirimidos a través del método científico que involucra el testeo empírico; son los que Simon en su libro denomina los juicios de hecho. Los juicios categóricos de valor proponen objetivos que debemos tratar de alcanzar, no son clasificables en verdaderos o falsos, siempre expresan un estándar de evaluación, una norma, y son los que Simon denomina juicios de valor.

El problema es entonces cómo se acuerda acerca de los valores. Si seguimos la teoría de Apel, sería mediante la reflexión acerca del lenguaje; cuáles son las condiciones que hacen que usando el lenguaje lleguemos a acuerdos compartidos acerca de la validez o invalidez de nuestros argumentos sobre los fines y normas que aceptamos o rechazamos. En este trabajo consideraremos la teoría de la acción comunicativa de Habermas por entenderla más apta y comprensible para alcanzar el entendimiento entre sujetos conscientes de los valores que se ponen en juego en la toma de decisiones, en cada situación particular dentro de la empresa.

#### 2.4. LA PERSPECTIVA ÉTICA

En este apartado presentamos: el concepto de ética que luego utilizaremos para el estudio de la ética aplicada en el capítulo 5; la teoría de la acción comunicativa de Habermas que se considera en el capítulo 6 para incorporar los valores en la toma de decisiones y el concepto de valores que tomaremos en cuenta en esta tesis.

### 2.4.1. Ética

Foucault (1987:55) define a la ética “como la elaboración de una forma de relación del individuo consigo mismo que le permite constituirse en un sujeto de conducta moral”. Para Maliandi (1994) es problematizar el *ethos*. En el lenguaje filosófico actual *ethos* se usa para referirnos al conjunto de actitudes, convicciones, creencias morales y formas de conducta, ya sea de una persona individual o de un grupo social, o étnico.

El *ethos* consiste él mismo en su observación, su tematización, su reflexión y comprende también todo esfuerzo por esclarecerlo, lo cual da lugar a la paradoja de que la ética, en cuanto tematización del *ethos*, es a la vez, tematización de sí misma. No es que “ética” y *ethos* sean sinónimos, por el contrario, hay que distinguirlos. Lo que ocurre es que la ética se integra en el *ethos*, enriqueciéndolo y haciéndolo más complejo. (Maliandi, 1994)

La ética filosófica o “filosofía moral” se desarrolla como un permanente esfuerzo por poner claridad en un fenómeno sumamente complejo, cuya complejidad precisamente ella ha descubierto. La claridad se logra, indagando la estructura general del *ethos*. En líneas generales la ética es un modo de reflexión que apunta principalmente a dos cosas: por una parte a fundamentar las normas (o a cuestionar los fundamentos probables) y por otra parte a aclarar lo mejor posible el sentido y el uso de los términos propios del lenguaje moral. (Maliandi, 1994)

La tematización es reflexiva; por eso es imprescindible tomar conciencia de los diferentes niveles en que puede tener lugar esa reflexión. La reflexión es un acto en el cual el sujeto se convierte en objeto de sí mismo: como en un espejo, se refleja. Es una auto observación de la que tiene que surgir alguna forma de auto conocimiento. Puede entenderse como una operación que la conciencia humana lleva a cabo en el marco de su propio carácter de “autoconciencia” o “apercepción”. En un sentido

amplio la reflexión es meditación en la cual el objeto puede no ser el propio sujeto meditante, y en un sentido más estricto la reflexión es deliberada cuando se produce la contraposición con otras perspectivas y hay intercambio comunicativo con ellas. Tiene que haber diálogo, y especialmente diálogo argumentativo, “discurso” (Maliandi, 1994)

En el *ethos* el primer nivel es el prerreflexivo donde hay certezas pero también dudas, se conocen las normas pero no cómo aplicarlas a una situación concreta; en el segundo nivel reflexivo se sabe “qué se debe hacer” pero nos planteamos “por qué”, se desarrolla la reflexión racional y sistemática, ya estamos en la tematización, en la ética normativa que opera con argumentos racionales (fundamentos); el tercer nivel corresponde a la metaética donde se analiza el significado y el uso de los términos morales, es un metalenguaje con respecto al lenguaje normativo y valorativo (semiosis); y el cuarto nivel corresponde a la reflexión ética, observa el fenómeno moral, describe la facticidad normativa, ética descriptiva (praxis) (Maliandi, 1994).

La ética es personal y subjetiva, tiene que ver con los valores que sustenta una persona. Cada persona tiene que ser lo más conciente posible de esos valores para poder explicitarlos. Esos valores personales cuando son puestos fuera mediante el uso del lenguaje de manera explícita o implícita en un comportamiento determinado se constituye en “la moral del individuo en la organización”.

En la organización considerada como un ente, la ética tiene que ver con la ética de sus participantes, se genera lo que llamaremos el “espacio ético” como una totalidad producto de “la moral de los individuos en la organización”. Es la ética de la organización como un todo. Al interactuar con la sociedad se ponen en juego los valores que sostiene tanto explícita como implícitamente en el accionar. Y pasa a ser parte de la moral de la

comunidad o sociedad en la que se desenvuelve. Esta es la razón por la que tenemos que respetar los valores y creencias del medio en el que actúa la organización y de esta manera mejorar la calidad de la Administración. La ética de la organización y la moral individual no son excluyentes mutuamente. La moral tiene que ver más con el *deber ser* y la ética con el compromiso con la libertad de cada uno.

#### 2.4.2. Habermas

Ante la insuficiencia de la racionalidad instrumental y las limitaciones que analizamos en la racionalidad instrumental de Simon, se hace necesario explicitar los valores que se ponen en juego en la instancia de la reflexión racional previa a la toma de decisiones, en Administración. Para definir los valores en juego, en la toma de decisiones, recurrimos a la ética dialógica de Habermas en su teoría de la acción comunicativa.

Dicho autor pretende transformar la racionalidad económica por medio de la racionalidad comunicativa y de esta manera impulsar una economía social, desde un nuevo fundamento normativo, no utilitarista ni contractual, sino discursivo, entendiendo a la racionalidad, en la práctica, como “un control democrático” por parte de los afectados. Esta nueva ética comunicativa permite insertar la reflexión crítica sobre los contenidos éticos en la consideración de alternativas a las que se enfrenta el administrador en su función directiva y gerencial.

Habermas es un filósofo y sociólogo alemán que se propone fundar sobre bases nuevas nuestra comprensión de la razón, del ser humano y de la sociedad. Sostiene la necesidad de hacer depender la racionalidad, ya no directamente del sujeto, sino de la intersubjetividad, y encaminar de este modo el pensamiento hacia una lógica de descentramiento del ego. Su ética del discurso ambiciona esclarecer no sólo las condiciones de la comprensión intersubjetiva, sino que pretende identificar también, a través

del descubrimiento de los presupuestos pragmáticos del lenguaje, los términos de una fundamentación intersubjetiva y racional de las normas.

La razón instrumental se concibe en términos de relaciones sujeto-objeto. Para el modelo de la acción comunicativa la relación determinante es interpersonal entre sujeto y sujeto. Esta relación no tiene ninguna significación constitutiva para la razón instrumental. La teoría de la acción comunicativa sólo se interesa en las teorías analíticas del significado que parten de la estructura de la expresión lingüística y de las intenciones del hablante. Tiene que tener en cuenta el problema de cómo, por medio del mecanismo de entendimiento, las acciones de los diferentes actores se coordinan entre sí, formando una red que cubre el espacio social y el tiempo histórico.

El entendimiento no es un proceso empírico que da lugar a un consenso fáctico, sino un proceso de recíproco convencimiento que coordina las acciones de los diferentes participantes sobre la base de una motivación por razones. Entendimiento significa comunicación orientada a un acuerdo válido, no coactivo entre los individuos en su trato mutuo, como la identidad de un individuo capaz de entenderse consigo mismo sin coacciones: una socialización sin represión.

La racionalidad comunicativa de Habermas es un concepto de racionalidad más comprensivo que el puramente instrumental de la tradición weberiana, que permite explicitar y reflexionar sobre los valores que están en juego en la toma de decisiones. Se entiende que la racionalidad en la toma de decisiones es un concepto independiente del concepto de valoración ética; lo que se propone es, precisamente, que en Administración ambos conceptos deben operar conjuntamente.

### 2.4.3. Valores

Nos preguntamos ¿qué son los valores? Frondizi (1999) nos propone dos respuestas: según la primera el hombre crea el valor con su agrado, deseo o interés; y la segunda el hombre lo descubre, el valor reside enteramente en el objeto valioso. Estas dos respuestas dieron lugar a las doctrinas subjetivas y objetivas que revelaron la complejidad del problema. El subjetivismo mostró la imposibilidad de separar el valor de nuestras reacciones psicológicas, necesidades y apetencias. El objetivismo corrigió las exageraciones del subjetivismo y señaló la necesidad de prestar especial atención a las cualidades objetivas.

Así pues, Frondizi (1999) sostiene que hay que atenerse a la naturaleza de los valores: por un lado, advertir que los estados psicológicos de agrado, deseo e interés son una condición necesaria pero no suficiente. Por otra parte, tales estados no excluyen elementos objetivos, sino que los suponen. Y si así fuera, el valor se presentaría como resultado de una relación o tensión entre el sujeto y el objeto, y presentaría una cara subjetiva y otra objetiva. Hay que ver hasta qué punto la proporción de los dos elementos integrantes del valor se aplican a todos los valores. La escala axiológica podría estar determinada por el aumento progresivo de uno de los elementos. Se tiene que saber cuál es la realidad, en filosofía y en particular en la ética, partiendo de la experiencia

Si examinamos la relación del objeto valioso con el sujeto que lo valora, advertiremos que el valor no puede existir sino en relación con un sujeto que valora. Además del sujeto y del objeto, hay que considerar la “actividad” del sujeto, por medio de la cual el sujeto se pone en relación con el objeto. En el caso de los valores, tal actividad es la valoración. El valor tiene carácter relacional y requiere la presencia del sujeto y del objeto.

Además de los elementos subjetivos y objetivos, influyen también los factores sociales, y los culturales, la educación y la historia. El desarrollo del sociologismo ético y la labor de la antropología cultural, probaron la conexión que existe entre la valoración ética y el comportamiento real de los hombres, debido a las costumbres, religión, etc., y a la organización jurídica, económica y social de la comunidad en que viven. Todos estos factores han contribuido a configurar determinados valores morales, si bien los valores no pueden derivarse exclusivamente de elementos fácticos, tampoco puede cortarse toda conexión con la realidad.

Todo lo dicho no significa que se pueda reducir el juicio ético al complejo de circunstancias subjetivas, culturales y sociales. Estas circunstancias forman parte de la valoración, pero no constituyen el todo, falta el aspecto estrictamente objetivo. Los valores son la síntesis de reacciones subjetivas frente a cualidades que se hallan en el objeto. No se trata de una relación sencilla y estática, sino compleja y dinámica.

Los valores parecen requerir algo más, no es algo misterioso ni impuesto desde afuera, hay una cualidad estructural que depende de las propiedades naturales y al mismo tiempo no se reduce a un mero agregado de ellas. La estructura tiene propiedades que no se encuentran en ninguno de los miembros o partes constitutivas ni en el mero agregado de ellas. Por eso hay siempre novedad en una estructura auténtica; y lo importante es el tipo de totalidad que surge de la relación de los miembros que la forman. La relación de los miembros es más importante que su naturaleza intrínseca.

Decimos que los valores son cualidades estructurales que se desarrollan en una persona y el grupo humano ante las propiedades que se encuentran en el mundo objetivo. Los mismos están determinados por los individuos, sus percepciones y los significados sociales.

-En síntesis

En este capítulo se pudo interpretar que la racionalidad en Simon es instrumental porque se guía por los objetivos de la organización. En ese marco, todas las razones son integradas en la cadena de medios a fines para alcanzar el objetivo desde un principio básico de eficiencia. Simon sólo tiene en cuenta la instrumentalidad de medios a fines, sin preguntarse por la racionalidad de dichos fines; de manera tal que elude la consideración de los valores de tales objetivos.

Además no reconoce que en toda decisión existen márgenes de discrecionalidad e ignora al sujeto cognoscente y a los factores sociales que condicionan la toma de decisiones. Desde su punto de vista la ciencia Administrativa se ocupa sólo de las cuestiones fácticas no dando lugar a la ética. Desde una perspectiva diferente señalamos que las personas cuando toman decisiones manifiestan sus preferencias de acuerdo con sus intereses. Esto nos conduce a reconocer y tener en cuenta los valores éticos.

Proponemos que la racionalidad dialógica de Habermas -en su teoría de la acción comunicativa- resulta apta para llegar al acuerdo acerca de esos valores propios, inherentes a la reflexión moral en la ética aplicada, cuando se toman decisiones en Administración. El concepto de racionalidad dialógica es más comprensivo que el de racionalidad instrumental; permite explicitar y reflexionar sobre los valores que están en juego en la toma de decisiones.

## CAPÍTULO 3

### DECISIONES POLÍTICAS Y FÁCTICAS

En este capítulo planteamos el *segundo* objetivo particular de este estudio relacionado *al: análisis de los valores implícitos en la determinación de los objetivos así como la disparidad y autonomía valorativa que existe en los distintos niveles de decisión*. En el anterior ya habíamos demostrado el *primer* objetivo particular referido a precisar las limitaciones de la racionalidad instrumental en la toma de decisiones en las organizaciones. Para llegar al propósito que nos ocupa analizamos la toma de decisiones políticas, en particular las de participar, fijar objetivos, planear e incorporar nuevas tecnologías; y de decisiones fácticas, en los programas de acción. En todas ellas reconocimos la presencia de valores esenciales implícitos y la necesidad de reconocerlos.

#### 3.1. TOMA DE DECISIONES

Digamos entonces que Simon (1964).considera que la toma de decisiones constituye el núcleo de la Administración y que el vocabulario de la teoría de la Administración debe derivarse de la lógica y de la psicología de la elección humana. Toda acción abarca tanto la elección previa a dicha *acción* como al *hacer* que deriva de dicha elección. La tarea de *decidir* no se limita a la formulación de políticas en general sino que se extiende a la organización administrativa total, al *hacer*.

Decidir es elegir, optar, seleccionar una o más alternativas entre varias. Las personas, siempre que se encuentran en situaciones de decidir, tienen al menos dos posibilidades: la de hacer o no hacer algo, y se puede realizar una sola. De este modo siempre queda sin realizar la posibilidad contraria. Por ejemplo: se elige entre hacer una campaña

publicitaria en lugar de aumentar la fuerza de ventas o entre condonarle la deuda a un cliente moroso y no enviarla a un abogado para su cobro.

No se puede eludir la decisión porque el “no decidir” es una decisión contra la decisión. Y si hay que decidir se trata de que la decisión sea lo más correcta posible. Esto implica que se necesiten criterios de valoración, cuando los tenemos, las decisiones se tornan más fáciles. Aumentamos la fuerza de ventas porque de ese modo generamos nuevas fuentes de trabajo. Condonamos la deuda al cliente porque queremos conservar a este cliente por las vinculaciones que nos representa. El decidir es más simple porque se hace lo que se considera correcto o coherente con los valores que se sustentan.

Esos criterios de valoración que ayudan a decidir pueden ser cuestionados constantemente por otras personas. En cada uno de los casos planteados optarían por la decisión contraria y lo justificarían con otro criterio de valoración. A veces puede ser que claramente unos u otros estén equivocados pero no siempre es así. Los valores no siempre son los mismos para todas las personas, es más, nos permitimos sostener que la mayoría de las veces no lo son.

Aquí es donde comienza una lucha por hacer prevalecer cada uno los valores que considera son los correctos, cada uno quiere convencer a los demás que sus valores son los justos. Pero ¿qué es lo justo? y ¿para quién? Todos estos interrogantes comienzan a aparecer, porque cada valoración es siempre subjetiva y requiere un marco de referencia que, a su vez, también es subjetivo.

Cada valoración depende del punto de vista del observador y, por lo tanto, referida a él siempre es correcta. Para encontrar la solución lo mejor es el diálogo para llegar a un entendimiento que genere una tercera posibilidad. Por esta razón cada uno de los participantes en las organizaciones tiene

que tener conciencia y comprensión de cuáles son los valores a sostener. Y estos valores deberán ser discutidos ante cualquier nueva situación o contingencia interna o externa a la organización.

### 3.2. HECHOS Y VALORES EN LA TOMA DE DECISIONES

Simon (1964) sostiene que las decisiones tienen su origen en hechos y valores, considera que el modelo de comportamiento integra la conducta intencionada, orientada a metas u objetivos de las organizaciones. La elección de una meta es un medio para una finalidad lejana. La selección de las finalidades últimas de la organización es un “juicio de valor”. Se usa la “valoración” cuando se juzgan o estiman hechos; el “valor” se refiere a lo que “debe”. Cuando las decisiones implican el logro de tales finalidades estamos ante un “juicio de hecho”, son decisiones prácticas relacionadas con casos verdaderos y seguros; se refieren a lo que “es”.

Los “juicios de hecho” o proposiciones fácticas son afirmaciones acerca del mundo que podemos ver y la manera en que actúan se puede poner a prueba para determinar si son verdaderas o falsas. Las decisiones son algo más que proposiciones de hecho, describen un estado futuro de cosas, esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico; poseen además, una cualidad imperativa: seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida. Para determinar si son correctas hay que compararlas con la experiencia. Podemos decir que tienen tanto un contenido ético como fáctico.

Las proposiciones fácticas no pueden derivarse de juicios de valor por ningún proceso de razonamiento y las proposiciones éticas o juicios de valor no se pueden comparar directamente con los hechos porque se afirman en “deberes” más que en “hechos”. No hay manera de demostrar, empírica o racionalmente, la corrección de las proposiciones éticas.

Simon (1964).sostiene que hay elementos éticos y fácticos en todas las decisiones. Existe un sentido en que puede juzgarse la corrección de las decisiones: es una cuestión puramente de hecho el que sean apropiadas las decisiones para llevar a cabo su finalidad. No es una cuestión de hecho que la finalidad sea correcta o no, excepto si la finalidad está unida por medio de un “con objeto de” a otras finalidades superiores, no es la decisión misma la que se valora, sino su relación con sus fines, es decir es correcta o incorrecta si cumple con la finalidad prevista.

Por otra parte, la mayoría de las decisiones éticas contienen elementos de hecho, lo importante es que cualquier afirmación con contenido ético, intermedio o final, no puede ser presentada como correcta o incorrecta. El proceso decisorio debe arrancar de alguna premisa ética que se toma como “dada”. Esta se refiere al objetivo de la organización en la que se está decidiendo.

En la decisión racional los valores que se toman como objetivos requieren: ser definidos de manera que pueda determinarse su grado de realización en cualquier situación y debe ser posible emitir juicios relativos a la probabilidad de que determinadas acciones cumplan tales objetivos. La división de la decisión en premisas éticas y fácticas no da lugar al juicio en la toma de decisiones. No se puede determinar si una decisión es verdadera o falsa por anticipado porque su verdad o falsedad se conoce definitivamente con certidumbre mediante la información y el tiempo que demande su concreción.

En una organización resulta muy difícil determinar lo que es verdad o falsedad, dado que intervienen intereses diferentes (clientes, accionistas, empleados, proveedores). Es una razón más que suficiente para explicitar y acordar acerca de los valores prioritarios sobre los cuales decidir para

poder acercarnos a una verdad objetiva<sup>5</sup> que surja de la intersubjetividad de las partes comprometidas en la decisión.

Compartimos con Simon que los “juicios de valor” también encierran componentes fácticos o de hecho y los “juicios de hecho” implican algún valor por lo general que no ha sido explicitado, porque en administración las cuestiones no se dividen tan claramente entre valorativas y fácticas. El autor hace referencia a la premisa ética, reconoce que existe pero no explicita cuál es el valor a sostener, el valor que subyace a la finalidad o fin último. Lo que aparece claro es la cuestión de “un medio para un fin” que es lo expuesto en el capítulo anterior sobre la insuficiencia de esta racionalidad instrumental .

Mediante la cadena de medios a fines, Simon (1964) asegura que se puede garantizar la coherencia de las decisiones y acciones pero cuando es mucha la distancia jerárquica entre unas y otras se acrecienta el problema de la valoración. Es decir lograr que las preferencias de las personas que deciden sean consistentes con los valores implícitos o explícitos en los objetivos de quienes deciden y quienes hacen. Cuanto mayor es el elemento valorativo, más dudosos son los pasos de la cadena y mayor es el elemento de juicio que implica determinar qué medios contribuirán a qué fines.

En este aspecto, los gerentes que tienen discrecionalidad para decidir, eligen de acuerdo con sus preferencias y puede ocurrir que esta decisión permita lograr los objetivos que los lleva a alcanzar los fines últimos de la organización. Pero ocurre que esa decisión lleva a una acción que puede provocar exigencias en los empleados involucrados y ocasionarles daños.

El proceso por el que se forman los juicios ha sido estudiado de manera imperfecta, puede suceder que en la administración práctica, la confianza

---

<sup>5</sup> Entendemos por verdad objetiva, aquella que es compartida por la comunidad de referencia.

en la corrección de juicios, algunas veces tengan en cuenta una serie tentativa de cálculos basados sistemáticamente en resultados subsiguientes.

La valoración incluye tanto elementos fácticos como éticos, a través de toda la cadena de medios a fines. Para poder ponderar estos valores intermedios se necesita comprender sus consecuencias objetivas. El valor de los objetivos y de las actividades se deriva de las relaciones de medios a fines que se vinculan con los objetivos y actividades valorados por sí mismos. El valor del fin deseado se traslada a los medios por un proceso de anticipación. Aquí se observa la racionalidad instrumental.

De este modo Simon separa el proceso de decisión en dos partes: por un lado el desarrollo de sistemas de valores intermedios y la estimación de su importancia relativa, incluiría consideraciones éticas y fácticas. Y por otro lado la comparación de las líneas posibles de acción de acuerdo con el sistema de valores, se puede restringir a problemas fácticos. La corrección que se aplica a los imperativos, tiene sentido únicamente con valores humanos subjetivos, y la que se aplica a las decisiones fácticas es verdad objetiva, empírica.

¿Es esa una verdad objetiva? Tenemos que ver para quién es esa verdad porque no será la misma para los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores, cada uno tendrá su propia verdad. La verdad individual siempre será subjetiva a pesar de que me permita alcanzar objetivos que llevan a los fines organizacionales.

Dos personas que ante un mismo hecho dan diferente respuesta, no pueden tener las dos razón. Pero si se trata de un aspecto ético que encierra valores no monetarios pueden tener razón las dos personas. Porque, en este caso, depende de la percepción de cada una de ellas y

de su escala de valores a la que le darán prioridad, Además hay que considerar la dimensión espacio-temporal en que se decide.

Simon sostiene que una proposición fáctica es válida por su conformidad con los hechos y el juicio de valor es válido por el principio de autoridad. Que el valor sea impuesto por la autoridad no implica necesariamente que sea la verdad o lo justo para todos los participantes. Estos valores consideramos que hoy deben ser consensuados entre las partes comprometidas para que actúen con responsabilidad cumpliendo con el compromiso adquirido con el grupo, sin necesitar de la autoridad que los legitime.

Hay dos razones por las cuales no se pueden separar los elementos fácticos de los éticos: 1.- la mayoría de los “juicios de valor” se hacen en términos de valores intermedios, los cuales implican cuestiones fácticas y 2.- si las decisiones fácticas son confiadas a los expertos, las sanciones deben garantizar que se conformarán de buena fe a los “juicios de valor” formulados por la dirección.

La distinción entre los elementos de valor y de hecho reside en diferenciar cuestiones políticas y de administración. El experto también puede tener “juicios de valor”, respondiendo a los valores de la comunidad más que a los de la organización. En estos casos sería más conveniente que conserve su completa responsabilidad; porque puede tener una serie muy definida de valores personales y le agradecería lograrlos en su organización.

Sostenemos nuevamente que en Administración la diferencia entre juicio de valor y de hecho no es tan clara. Se puede decir que todas las decisiones tienen ambas características si bien en algunas predomina el aspecto político y en otras el fáctico. Por ejemplo, de acuerdo a la decisión de un ejecutivo de Microsoft dentro de sus proyecciones para los próximos tres años, la meta del próximo ejercicio es crecer un 20% como

en éste ejercicio. Esta decisión tiene un aspecto político un “deber ser” de crecimiento pero también -en el mediano plazo- de acuerdo con el desarrollo que experimente la economía podemos verificar y decir que dicha política fue la adecuada o no. Tal vez habría sido más correcta una política capaz de incrementar un 30% o un 15%. Es decir que interviene un componente fáctico.

Al mismo tiempo que cuando la dirección de una empresa decide producir 100 computadoras: hay un elemento fáctico pero tiene también un componente valorativo porque el fabricar esas computadoras puede implicar trabajar por encima de la capacidad normal de la empresa planteando mayores exigencias a los obreros o bien por debajo, por lo tanto generar capacidad ociosa.

Recapitulando lo dicho por Simon, el comportamiento en las organizaciones es racional porque está orientado a lograr metas, objetivos o fines. Cuando las decisiones se refieren a determinar cuáles serán esos fines estamos ante un “juicio de valor” en la toma de decisiones políticas; se refieren al *deber ser*. Cuando las decisiones se vinculan a prácticas que llevan al logro de tales fines estamos ante “juicios de hecho”, en decisiones fácticas; se refieren a “lo que es”. Entre ambos juicios no existe una clara diferenciación.

### 3.3. DECISIONES POLÍTICAS

Las decisiones políticas derivan de un “juicio de valor”, predomina el aspecto valorativo por encima del aspecto fáctico. Están referidas al fin último de la organización, a la fijación de objetivos y de políticas organizacionales. Forman parte del proceso político en el que las ideas y valores de los participantes se transforman en objetivos y estrategias para que a su vez se conviertan en acciones concretas. Al seleccionar un objetivo u otro, una estrategia u otra se involucran los valores de quienes

participan en dicha decisión. Una vez realizada la elección es muy difícil contrastar cuál hubiera sido mejor. Algunas veces puede ser contrastado solamente en parte.

No es suficiente que sólo se tenga en cuenta el valor eficiencia, es decir el mejor aprovechamiento de los recursos para lograr mayores ganancias para los inversores, o un mejor nivel de retribución. Hay que considerar cuáles son los valores que operan para alcanzar esa mayor ganancia o mayor remuneración. Esos valores, que están en juego, pueden no considerar al personal, a los clientes, a los proveedores. La calidad de los productos o servicios puede no ser la esperada por el cliente o se puede dañar el medioambiente con los desechos.

A continuación analizamos las decisiones políticas: de participar, de fijar objetivos, de planear y de incorporar nuevas tecnologías. Estamos lejos de considerar que sean las únicas, pero sí las que han sido estudiadas por el autor que nos ocupa.

### 3.3.1. Decisión de participar

La primera decisión que examinamos es la de participar en la organización por parte de cada uno de sus integrantes. No es lo mismo ingresar a una organización que se dedica al narcotráfico, a la compraventa de armas, a la enseñanza, a la cura de enfermos, a la fabricación de maquinarias agrícolas, o a un laboratorio de productos medicinales. Ingresar a una u otra organización involucra valores. Estos serán diferentes según cuáles sean los intereses personales de quienes deciden ingresar o no a una organización.

Los accionistas buscan la rentabilidad del capital invertido aunque actualmente ya se habla de capitales éticos<sup>6</sup>. El interés primordial de los empleados capacitados puede ser su realización en el área de sus conocimientos, y ese interés en pertenecer a la organización estará también vinculado a las alternativas que se le presentan en otras organizaciones de acuerdo con sus percepciones. En una sociedad donde hay desempleo o no hay empresas en las cuales aplicar sus conocimientos, el interés primordial será tan sólo tener un salario para su supervivencia. Lo mismo ocurrirá con quienes no tengan ninguna capacitación.

Se observa que algunos inversores, proveedores y clientes, cuando invierten, venden o compran sus productos, tienen en cuenta si la empresa con la que se relacionan se hace cargo de la responsabilidad social. En relación a los agentes capacitados no podemos ignorar que según cuál fuere su formación, esta traerá implícita y explícitamente intereses determinados, y estos a su vez acarrearán determinados valores que se pondrán en juego en la organización al tomar sus decisiones, ya sea en sus funciones de línea o de *staff*.

Los intereses de todos los participantes estarán vinculados a la historia y experiencia de cada uno de ellos, así como también a las expectativas que tengan. Así el pasado y el futuro estarán condicionando simultáneamente los intereses y valores en la decisión de participar. Se articula lo que es con lo que podría ser; y las experiencias van modificando las expectativas. La inversa es igual: las experiencias pueden modificarse con el tiempo, porque las expectativas inciden en ellas y son capaces de transformarlas. Los intereses de los participantes también pueden modificarse por las relaciones que se establezcan dentro de la organización con los demás participantes y por hechos externos a la organización.

---

<sup>6</sup> Cuando se invierte en organizaciones que tienen en cuenta la responsabilidad social.

En este sentido Simon (1964) en el capítulo VI se refiere al equilibrio organizacional. Considera participantes de las organizaciones tanto a los empresarios (inversores o accionistas), como a los empleados y clientes. El empresario busca la ganancia, el empleado su salario y el cliente busca el producto a un precio determinado. Desde una dimensión económica la organización se encuentra en equilibrio: el empresario mediante un contrato adquiere el derecho a controlar el comportamiento de todos los empleados para obtener un beneficio. Con los clientes realiza un contrato de venta que le proporciona los fondos necesarios para pagar los salarios. Si estos dos contratos son ventajosos el empresario obtiene un beneficio. Indirectamente el objetivo de la organización es el objetivo personal de todos los participantes.

### **DECISIÓN DE PARTICIPAR**

#### **PARTICIPANTES**

Empresario, accionista o inversor

Empleados

Clientes

#### **CLASIFICACIONES**

1- Según los alicientes que reciben:

Directos o indirectos

2- Según las contribuciones que realizan:

Proveedores: bienes y servicios

Clientes: dinero o servicios

Empleados: su tiempo, habilidades y aptitudes

Lealtad a los objetivos

Lealtad a la organización

3- Si controlan (directivos)

Deciden sobre los demás

Como se muestra en el cuadro anterior, los miembros de una organización se pueden clasificar de diferentes modos considerando: los alicientes que reciben, las contribuciones que realizan o si efectúan controles.

Las personas están dispuestas a participar en la organización, considerando los *alicientes*, cuando la actividad que realizan contribuye, directa o indirectamente, a sus propios fines. Es directa cuando los fines de la organización tienen un valor personal directo. Por ejemplo, el caso de un médico pediatra miembro de un determinado hospital de niños en el que pretende desarrollar su formación profesional.

La contribución es indirecta cuando la organización ofrece al participante recompensas personales -dinero, servicios sociales- como retribución a la actividad que realiza. Por ejemplo, un empleado en una fábrica automotriz que recibe una remuneración por el trabajo aportado. Las recompensas o alicientes personales pueden vincularse de modo directo con el crecimiento de la organización como es el caso de los accionistas o indirectamente como el caso de los asalariados. Sin olvidar los valores egoístas intangibles, como el *status*, el prestigio o el disfrute de pertenecer a una organización. (Simon, 1964)

Los participantes se incorporan a la organización por el aliciente o contribución que significa el prestigio de pertenecer a dicha organización. En las firmas japonesas como Toyota se tiene en cuenta el prestigio que significa la pertenencia a dicha organización, esto también tiene que ver con la cultura de los orientales. La cultura, en la que operan valores, es un elemento que cada vez más se considera en administración para lograr como resultado la coherencia en el comportamiento.

La segunda modalidad para clasificar a las personas que participan en una organización consiste en considerar *las contribuciones* que realizan:

los proveedores sus bienes o servicios; los clientes con su dinero y los empleados aportando su tiempo, habilidades y aptitudes personales. Por último tendríamos a los directivos controlando la organización y con derecho a decidir sobre los demás participantes. En las organizaciones se pueden dar múltiples combinaciones de alicientes, aportes y dispositivos de control.

*Lealtad a los objetivos.* El sentido de pertenencia está dado por los alicientes que le brinda el objetivo perseguido por la organización. Si ese objetivo cambia por ejemplo: porque los valores vinculados a los servicios o productos que demandan los clientes se modificaron en el transcurso del tiempo, puede ocurrir que esos nuevos valores ya no respondan a los intereses de los restantes participantes (directivos, empleados o incluso , proveedores).

En estos casos se presentan diversas situaciones o procedimientos: negociar entre quienes tienen los intereses encontrados para asegurarse la cooperación conjunta; imponer los valores mediante el uso de la autoridad o bien estarán aquellos grupos que aceptarán sin cuestionamientos los nuevos objetivos, porque comparten los valores o bien porque le son indiferentes. En este caso será importante que el objetivo de la organización se acerque lo suficiente a la finalidad individual de los participantes a los efectos de que puedan decidir seguir perteneciendo al grupo.

*Lealtad a la organización.* Los empleados, cuyo aliciente para participar ya no es el objetivo sino que se limita a la retribución que reciben, ejercen menor influencia en los objetivos. La motivación de dichas personas a participar con buena disposición y aceptar la autoridad estará en relación directa con la retribución que reciba en la organización. Aquí es importante reconocer en el empleado, cuál es su aporte (esencial o no

para la supervivencia de la organización) cuáles son los valores conscientes o no que intervienen en sus decisiones o en su accionar.

Los alicientes en relación a los empresarios que se interesan tanto por los beneficios económicos como por el prestigio y el poder, estos valores económicos e inmateriales se derivan del tamaño y crecimiento de la organización. Son los valores de conservación que pueden ser importantes también para los empleados –en especial los calificados– porque si la organización crece y prospera le ofrece oportunidades de prestigio y progreso razón para que los valores de conservación no le sean totalmente indiferentes y afecten su desempeño. Los objetivos se refieren a la supervivencia y al crecimiento de la organización, garantizan tanto los beneficios económicos, como la seguridad en el trabajo porque si no se cumplen desaparece la fuente de ingresos.

La lealtad a la organización se basa en el interés de conservación, de modo que las personas van a apoyar todos los cambios de objetivos que favorezcan su supervivencia y crecimiento. Esta es la diferencia con la lealtad a los objetivos, donde la persona leal a ellos se puede negar a los cambios radicales de objetivos e incluso a participar como se señaló precedentemente.

Es muy importante tener en cuenta este último aspecto porque si bien es de interés para un determinado grupo (accionistas, empleados, clientes y proveedores) encierra valores de tipo social y en el caso de cerrar la empresa se vería perjudicada la comunidad en la que opera, con el consiguiente deterioro social, toda vez que no sólo perjudica al grupo laboral sino a sus familiares y comunidades vinculados a la empresa. Estos valores actualmente no pueden desconocerse, proponemos la necesidad de explicitarlos y ser conscientes cuando se toma la decisión de pertenecer a la organización.

Los participantes, a quienes esos valores les son indiferentes, pueden ser perjudiciales para la organización. Si se trata de un cliente, accionista o empleado cuya participación es indiferente, si decide no seguir perteneciendo a la organización, no habrá demasiados problemas para recuperar el equilibrio. Pero si se trata de uno de los clientes que representa un alto porcentaje en el monto de las ventas; o es uno de los principales accionistas o bien es un empleado altamente calificado, que maneja información estratégica de la organización, la situación ya no es la misma. La necesidad de explicitar y ser conscientes de los valores que se ponen en juego adquiere mayor importancia

Los participantes se pueden unir en torno a objetivos compartidos que se convierten en los objetivos de la organización. Por ejemplo un grupo de amigos oftalmólogos se asocian en una clínica de ojos. Varios ingenieros en sistemas forman una empresa para diseñar software. En este caso no se necesita de la ideología ni de la autoridad para generar la cohesión interna porque los objetivos personales coinciden con los de la organización. Esto no impide que persigan objetivos de crecimiento y conservación. También se hace necesario explicitar los valores a tener en cuenta en las políticas a seguir por la organización. Por ejemplo: en relación al tratamiento a los materiales de desecho en el caso de la clínica. En el caso de los ingenieros en sistemas cuáles serán las políticas en relación a las horas de trabajo, remuneraciones y las exigencias con los empleados.

La organización necesita que las contribuciones que recibe en calidad y cantidad sean suficientes para suministrar la cantidad y calidad de alicientes que le permita permanecer en equilibrio para sobrevivir y crecer en el tiempo. Las decisiones y actividades en general están orientadas hacia una finalidad u objetivo pero muchas actividades e incluso decisiones tienen una relación indirecta con esa finalidad y son tan

importantes como las que tienen una relación directa. Es en estas situaciones donde resulta más difícil la valoración.

Los criterios básicos de valor que se emplearán en la toma de decisiones y de elección entre alternativas, dentro de una organización –según Simon (1964)- serán elegidos, en primer lugar por el grupo que la controla, quien tiene poder para establecer, para todos los participantes, los términos de obtención de la calidad de miembros.

El *grupo de control* que deja de ejercer ese poder y lo delega a los individuos que se encuentran más abajo en la jerarquía administrativa, cualquiera sea el grupo que determina los criterios básicos de valor, intentará asegurar sus propios valores por medio de la organización, ya se identifiquen con el objetivo de la misma, con los objetivos de conservación, con los beneficios u otros. Su poder de control no supone que tengan opciones ilimitadas para dirigir la organización en la dirección que deseen. Tienen que ofrecer suficientes alicientes para que los participantes hagan sus contribuciones. Para poder conservar el equilibrio organizacional, el grupo de control tendrá que respetar los objetivos de conservación. En las organizaciones comerciales y públicas un criterio de valor básico en la elección administrativa y en cada una de sus partes es el de eficiencia y eficacia.

En todas las organizaciones los administradores de todos los segmentos se conducen dentro de sus límites de discrecionalidad y se manejan de modo semejante a los grupos de control. De lo que se deduce que todas las organizaciones cuentan con mecanismos que permiten el equilibrio y en todas, la eficacia es el criterio básico de elección administrativa.

El criterio de eficiencia -como hemos visto en el capítulo 2- exige que, de dos alternativas que tengan el mismo costo, se elija la que permita lograr el mayor de los objetivos de la organización; y que, entre dos alternativas

que conduzcan al mismo logro, se elija la que signifique un costo menor. Cuando los recursos, los objetivos y los costos son todos variables no se puede llegar a las decisiones organizativas sólo sobre la base de consideraciones de eficacia. Cuando la cantidad de recursos y los objetivos de la organización vienen dados fuera del control administrativo, la eficiencia se convierte en la determinante que controla la elección administrativa. De todo esto podemos decir que el valor que prima es el del dinero.

En relación a la decisión de participar, en los últimos años se hace referencia a los *stakeholders*<sup>7</sup> que son personas o grupos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y a su vez, la organización depende de ellos. Pocos individuos tienen suficiente poder para determinar, de manera unilateral, cuál debe ser la estrategia de la organización. Son importantes los *stakeholders* que están fuera de la organización, entre los que se encuentran los bancos, los consumidores, los proveedores, los accionistas y los sindicatos. Estos pueden intentar influir sobre la estrategia de la empresa a través de sus vínculos con los *stakeholders* internos. Por ejemplo, los consumidores pueden presionar a los directores de ventas para que representen sus intereses en la empresa. Incluso si los *stakeholders* externos actúan en forma pasiva, pueden implicar auténticas restricciones al desarrollo de nuevas estrategias.

### 2.3.2. Objetivos

En las organizaciones los objetivos son múltiples. Tenemos los fines últimos que se corresponden con la razón de ser de la organización. Estos difieren de los objetivos personales de los participantes y tienen un

---

<sup>7</sup> Los primeros escritos sobre los *stakeholders* se ocupaban de las “coaliciones” en las organizaciones; por ejemplo, el trabajo pionero de R.M. Cyert y J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1964. En los últimos años, el análisis de los *stakeholders* ha pasado a formar parte del núcleo central del análisis estratégico: por ejemplo, I. Mitroff, *Stakeholder of the Organisational Mind*, Jossey-Bass, 1983; R.E. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, 1984; J. Harrison y H. Caron, *Strategic Management of Organisations and Stakeholders: Concepts*, West Publishing, 1993.

fuerte componente ideológico que puede estar vinculado a su comportamiento en el transcurso del tiempo, por ejemplo prestigio, calidad del producto. Un caso extremo son las corporaciones religiosas. Es manifiesta la importancia de la determinación de los diferentes tipos de objetivos, en relación a los participantes, como fundamento para explicitar los valores que operan.

En este contexto Simon (1964) sostiene que los objetivos o fines últimos guían a la cadena de medios a fines que subyace a las decisiones y acciones. Esos fines encierran valores, los que independientemente de que hayan sido o no especificados, consideramos que deben ser explicitados a todos los implicados en esa cadena. Así se logra la integración y la coherencia del comportamiento por medio de la estructura jerárquica de los fines. Cada miembro de una serie de comportamientos alternativos pondera de acuerdo con una escala comprensiva de valores: la de los fines últimos.

La cadena de medios-a-fines rara vez resulta una cadena completamente integrada y conexa y el esquema de medios-a-fines puede llevar a conclusiones inexactas porque las finalidades no se exponen en forma completa y clara. No siempre se puede lograr la separación completa de los medios y de los fines y a veces el factor tiempo actúa como limitación. Todas estas son razones que avalan nuestra propuesta de explicitar los valores que operan en los fines últimos.

Por su parte March y Simon (1969) se refieren a objetivos operativos y no operativos. Son operativos cuando las relaciones medios-fines pueden valorarse antes del hecho y no operativos cuando sólo pueden ser valorados después del hecho. Esta distinción combinada con la consideración de que el comportamiento en organizaciones es intencionadamente racional, nos conduce a dos procesos de toma de

decisiones cualitativamente diferentes, vinculados a las dos clases de objetivos: decisiones operativas y no operativas.

Cuando un grupo de personas participa en un proceso de toma de decisiones con los mismos objetivos operativos, si aparecen diferentes opiniones acerca de los cursos de acción, las diferencias se resolverán mediante el análisis de las consecuencias esperadas de los cursos de acción para el logro de los objetivos compartidos. Cuando los objetivos no son compartidos o no son operativos y las metas operativas no son compartidas se realizará una negociación.

En tal sentido Henry Mintzberg (1992) sostiene que los objetivos en las organizaciones contribuyen a la consistencia y la intencionalidad del comportamiento. Los podemos inferir de las intenciones en las decisiones tomadas y de las acciones realizadas. La inferencia se puede realizar considerando la actuación en relación a los beneficios que reporta a los grupos de control que ejercen su influencia orientando sus estrategias básicas a preferencias, si se le conceden pagos colaterales, o si se les distribuyen los excedentes.

Diferenciamos tres objetivos: los generales, vinculados a las necesidades sociales a satisfacer, los objetivos formales o metas relacionados con el sistema de control de la gestión, y los que le son propios a toda organización: supervivencia, eficiencia, crecimiento, mayor control del contexto. Todos estos objetivos no son neutrales, encierran un componente valorativo que tendría que estar alineado con los valores del objetivo vinculado a la misión de la organización o fin último de la organización.

La decisión acerca de los objetivos o fines últimos de la organización no será igual si se trata de un administrador conservador, que si es un administrador proactivo que aprovecha todas las oportunidades internas y

externas para innovar. El cambio puede generarse en hechos de la misma organización por ejemplo al encontrar un proceso de producción que reduzca los costos, o bien al cambiar los modos de financiar las ventas de productos.

Los cambios en los objetivos y en las políticas pueden provenir de nuevas tecnologías relacionadas con las materias primas, con las maquinarias para producir, con las computadoras y su respectivo software para la administración. Por ejemplo la aparición de los cajeros automáticos genera nuevas alternativas de pago al personal en las empresas. La aparición de nuevas materias primas como resultado de la biotecnología aplicada puede cambiar nuestro producto, mejorando la calidad o bien reduciendo costos.

Las decisiones de innovación, de incorporar dichas tecnologías a la organización, implican otras decisiones políticas también: si se capacita al personal, si se lo despide y se recluta otro personal con las capacidades necesarias. Otro cambio puede darse por la diversificación de productos o de mercados. Son decisiones que ponen en juego valores no sólo de tipo económico sino éticos (despedir o no empleados), valores culturales en los nuevos mercados ¿quién es el cliente, cuáles son sus necesidades, cuáles sus valores?

Las nuevas situaciones que motivan decisiones políticas llevan implícitos valores que tienen que ser explicitados. En primer lugar deberá haber una persona que establezca cuáles serán las prioridades en la organización ante las oportunidades que se le presenten -ya sea individual o en grupo- y elegirán de acuerdo a sus preferencias. Quien evalúe las alternativas para elegir la más satisfactoria -según su criterio- tendrá en cuenta cuáles serán las consecuencias de dichas decisiones en el corto y largo plazo no sólo desde el punto de vista de la eficiencia para la organización.

### 3.3.3. Planificación

La planificación según Simon (1964) comprende los procesos psicológicos de seleccionar criterios generales de elección y luego particularizarlos, aplicándolos a situaciones específicas. Este proceso elabora en detalle sólo aquella alternativa que considera posible. La persona que selecciona los criterios debería hacerlo teniendo en cuenta los fines a los cuales tienen que llegar, pero ante diferentes alternativas utilizará su sentido común, sus preferencias y valores para determinar el criterio y seleccionar la alternativa posible, si bien predominará la relación costo/beneficio, o sea el criterio de eficiencia como el autor sostiene en reiteradas oportunidades.

El planeamiento es un conjunto de decisiones a futuro. Lo que es conveniente hoy puede no serlo en el porvenir, por esa razón tenemos que ser conscientes de los valores que se ponen en juego y si estos siguen siendo los mismos en el devenir del tiempo. Ese futuro puede ser más próximo o más lejano. En la medida que nos alejamos del presente la situación se va tornando más incierta. Todo esto afecta la percepción de quienes están tomando las decisiones, ya que reaccionan de diferente manera según cuál sea su experiencia y su propia historia. Recordamos que el valor es la percepción de un sujeto en una situación determinada.

#### PLANEAMIENTO

##### A) Regulan el comportamiento

Si derivan de objetivos generales planean:

Subobjetivos o resultados que devienen en:

Metas y Normas para la acción.

##### B) Regulan la acción

Si derivan de objetivos que introducen cambios:

Planeamiento estratégico que se concreta en:

Planes de acción y Programas

Hay dos tipos de planeamientos: los que regulan el comportamiento en general y los que regulan las acciones. El primero establece lo que se espera lograr, se estandarizan las producciones o resultados a obtener. Se planea para cada agrupamiento de mercado para coordinar las interdependencias y regular el comportamiento. Tiene el propósito de medir y motivar. Así, tiene influencia sobre las decisiones y las acciones sólo indirectamente, estableciendo metas generales que las personas a cargo de las unidades tienen que tener presentes cuando deciden.

El segundo tipo es el planeamiento que regula la acción, se especifican decisiones que requieren acciones determinadas (quién hará qué, cuándo y dónde). Se encuentra entre la estandarización de las producciones y la estandarización de los procesos de trabajo. Es el medio por el cual las decisiones y las acciones no rutinarias, en las organizaciones burocráticas, se diseñan como un sistema integrado, cuando se desea realizar un cambio.

El planeamiento estratégico, según Simon (1984) se preocupa por lograr una comprensión del comportamiento del sistema más que por la predicción, en sí misma. “El objetivo al efectuar las predicciones y proyecciones hacia el futuro, debería suministrar una base para las decisiones que deben tomarse hoy; deberán y podrán adoptarse las decisiones de mañana sobre la base de la información disponible mañana. Hoy se requieren algunas decisiones para proveer el margen de tiempo necesario para las acciones futuras”.

Del futuro nada sabemos, lo único que conocemos es que será diferente, pero esto no impide que nos preparemos para enfrentarlo. Lo podemos intervenir creando lo nuevo, lo diferente usando las nuevas tecnologías pero siempre hay instancias en las que el sistema plantea alternativas y es una persona la que tiene que elegir. En estas circunstancias siempre

hay un margen de discrecionalidad en el que aparecen valores e intereses personales.

#### 3.3.4. Nuevas tecnologías

Simon en *La nueva ciencia de la decisión gerencial*, sostiene que las nuevas tecnologías han dado lugar a la aparición de nuevos modelos complejos como instrumentos para ayudar a la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales. En la dirección se usan estos instrumentos para la formulación del planeamiento estratégico, lo que genera nuevos flujos de información y aparición de analistas para asesorar. Esto implica nuevos esfuerzos gerenciales y técnicos en los agentes que antes se dedicaban a tomar decisiones en el día a día y ahora se tienen que ocupar del diseño de su propio proceso de decisiones, del desarrollo y mantenimiento de modelos básicos y de las bases de datos necesarias para el planeamiento estratégico.

En todos los casos mencionados anteriormente, las personas que diseñan, asesoran, y mantienen los modelos son aquellas con conocimientos y en su mayoría con formación profesional diferente. Cada una tiene incorporados los valores propios de sus estudios, de su experiencia personal en diferentes trabajos además de los intereses personales que motivan su pertenencia a la organización.

Según Simon (1984) la incorporación de nuevas tecnologías a la realización del planeamiento estratégico mejoró la precisión en las predicciones fundamentales. El planeamiento concebido como base para la toma de decisiones plantea requerimientos de información para un conocimiento detallado de la estructura del sistema, diferentes a las que se utilizan para control del sistema.

La tecnología ya ha provocado grandes cambios en el proceso de toma de decisiones en la gerencia media. La necesidad de contar con sistemas

sofisticados para recopilar y filtrar la información externa y para realizar planes estratégicos, los cambios repercutirán en los niveles superiores, requiriendo mayor racionalización y profesionalización. En la tesis proponemos que además se tengan en cuenta en todas las instancias los valores que intervienen, a quienes y cómo afectan.

Por último, el autor sostiene, que los cambios que se irán produciendo enfrentarán al gerente -en mayor medida que antes- con un sistema bien estructurado, cuyos problemas deberán ser diagnosticados y corregidos de una manera objetiva y analítica y -en menor medida. con personas de reacciones imprevisibles y a veces obstinadas que deberán ser persuadidas, estimuladas, premiadas y seducidas.

Algunos gerentes perderán importantes satisfacciones mantenidas en el pasado en las relaciones interpersonales, mientras otros lograrán importantes satisfacciones por el hecho de sentir que sus aptitudes profesionales son adecuadas. Destacamos la intervención de gerentes especializados que participarán conjuntamente haciendo valer sus conocimientos -que como ya se expuso- encierran valores diferentes.

La persona que evalúa las posibles consecuencias de las estrategias alternativas, que a su vez estarán relacionadas con otra estrategia, no puede conocer las consecuencias futuras de cada una. Se basará en sus propias expectativas fundamentadas en sus conocimientos, en la información disponible y en su experiencia. En las expectativas, conocimientos, información y experiencia estarán las preferencias de quien decide, incluidos sus propios valores. Estos varían según su percepción de la situación y sus circunstancias.

Por su parte, Simon (1964) sostiene que en las organizaciones públicas se deben respetar los valores de la comunidad mientras que en las privadas se tomarán en cuenta las consecuencias que afecten sólo a ella.

Actualmente, consideramos que tanto en las organizaciones privadas como en las públicas, se tienen que tener en cuenta las consecuencias y los valores que estas encierran para la sociedad en su conjunto. Al futuro no se lo puede conocer pero hay que tomar todas las precauciones necesarias en el presente, y adecuarlas a medida que se va desarrollando la estrategia en el tiempo.

### 3.4. DECISIONES FÁCTICAS

Las decisiones fácticas derivan de un “juicio de hecho”, predomina el aspecto fáctico. Tenemos la posibilidad de contrastar con los hechos de la realidad si la acción que deriva de la decisión cumple con los objetivos previstos. La elección la realiza una persona o agente que decide. En algunos casos la persona reflexiona acerca de cuál es la alternativa más conveniente, lo que implica una selección consciente de determinadas acciones, entre todas las posibles. Pero en otras oportunidades las personas actúan inconscientemente, reaccionan de acuerdo a impulsos o bien porque la acción es una rutina previamente programada.

Las decisiones fácticas pueden ser tanto conscientes como inconscientes. Hay decisiones que se generan en un proceso complejo de deliberaciones entre los participantes implicados, por ejemplo, en el planeamiento de una actividad en la que se involucran varias personas y se van siguiendo, como hemos visto, una serie de pasos hasta llegar a la decisión final.

Los agentes que toman las decisiones conscientes y los que participan en un proceso complejo de deliberación lo hacen teniendo en cuenta sus preferencias basadas en valores que, si no son explicitados, no podemos saber su coherencia con los objetivos de la organización o con sus propios objetivos personales dentro o incluso fuera de ella. Consideramos que los valores de quienes toman las decisiones tienen que ser explicitados a quienes ejecuten las acciones derivadas de ellas, para ser

tomados en cuenta y que resulten compatibles para el logro de una tarea efectiva y eficiente, con la calidad esperada.

En esta línea March y Simon (1969) sostienen que las actividades son rutinarias según el grado en que la elección ha sido simplificada por el desarrollo de una respuesta fija a estímulos definidos. Si se eliminó la búsqueda, pero todavía queda una elección bajo la forma de una rutina claramente definida y sistemáticamente calculada, aún las seguiremos considerando actividades rutinarias. Son actividades no rutinarias aquellas que están precedidas por programas y técnicas de solución de problemas.

De hecho, Simon (1984) diferencia decisiones programadas y no programadas. Son programadas en la medida en que son repetitivas. Se elabora un procedimiento definido para manejarlas cada vez que se presentan. Un programa es una prescripción detallada que rige la secuencia de respuestas de un sistema a un ambiente complejo de tareas. Todos los programas tienen la intención de permitir una respuesta que permita adaptar el sistema a la situación. Son decisiones no programadas en la medida que resultan novedosas, no estructuradas y son importantes en sí mismas. Podemos decir entonces que las decisiones rutinarias son las que se pueden programar y las no rutinarias no se programan.

En las decisiones rutinarias y en las no rutinarias, intervienen valores. En las primeras: quien determina la rutina y la calcula sistemáticamente siempre se enfrentará a instancias en las cuáles tenga que decidir entre caminos diferentes y elegirá de acuerdo a sus preferencias. En las no rutinarias también se ponen en juego valores cualitativos. La persona que realiza los programas o aplica técnicas de solución de problemas tiene en cuenta sus propios intereses. Pero cuando se concreta la acción la persona que ejecuta esas decisiones pondrá en juego sus valores

personales que dependerán a su vez de la motivación o no que tenga en la realización del trabajo.

En cualquier tipo de situación, por más novedosa que fuere, el hombre puede comenzar a razonar al respecto en función de los fines y los medios. Pero recordemos que siempre tendrá un margen de discrecionalidad en el cual intervendrán sus valores e intereses. La primera razón para diferenciar entre decisiones programadas y no programadas se origina en el hecho de utilizar distintas técnicas para manejar estos dos aspectos de las decisiones.

#### 3.4.1 Programas

March y Simon (1969) consideran que los programas pueden realizarse observando el comportamiento de las personas en situaciones que se reproducen repetidamente. Se puede entrevistar a los agentes y mediante un cuestionario descubrir el procedimiento que tienen almacenado en sus mentes para llevar a cabo una actividad o bien examinar documentos que describen procedimientos normalizados para ciertas acciones. El observador va a reproducir el procedimiento de acuerdo con su propia percepción, la que estará condicionada por su escala de valores y el agente observado también va a realizar su tarea de acuerdo con sus propios parámetros de calidad y eficiencia siempre dentro de lo indicado en la norma, Pero se sabe que según su motivación su desempeño será diferente incluso cuando es observado y cuando no es observado.

Generalmente los programas de acción concretos están relacionados con criterios particulares y tienen relaciones causales complicadas. Estos programas se encadenan unos con otros primariamente mediante las demandas de recursos escasos de la organización, necesarios para iniciar o continuar con la acción. Sostenemos que los criterios particulares varían

en el tiempo, esto justifica la necesidad de que los valores que se involucran se expliciten en las diferentes situaciones.

Los mismos autores consideran que los programas forman parte del sistema de control al especificar los procedimientos *standard* de trabajo y los relacionan con recompensas y sanciones de la organización. Los programas son importantes en el sistema de coordinación porque permiten satisfacer las necesidades de predicción interdepartamental.

El contenido de los programas deriva de la suposición de que se adaptará racionalmente en relación a los objetivos de la organización. Los programas se hacen cumplir mediante el ejercicio del poder y además se especifica que se tiene que adaptar racionalmente a los objetivos es decir la racionalidad instrumental que hemos considerado insuficiente y requiere que se expliciten los valores de las personas que los imponen mediante el ejercicio de su poder.

Los programas van a definir el grado de discrecionalidad de los agentes en la medida que especifican las actividades (medios) y especifican el producto o producción (fines). La discreción de un comportamiento racional por parte de los agentes estará en relación, en primer lugar, a la discreción en la elección relacionada con los cursos de acción que se pueden encontrar tras la búsqueda. En segundo lugar, se considera discrecional la aplicación de una estrategia cuyas circunstancias específicas necesitan de previsiones o estimaciones de datos determinados en un programa para seleccionar un curso de acción. En tercer lugar, se considera discrecional el comportamiento de un agente cuando elige un curso de acción recurriendo a un programa que tiene en su mente de acuerdo con un entrenamiento o bien por su experiencia más que por instrucciones formales.

El proceso de toma de decisiones no programadas, es aquel que permite descubrir, elaborar e instituir nuevos programas. Están formados por una estructura compleja de decisiones interrelacionadas. Se realiza por fases, en ningún momento se ocupa de la complejidad del problema como un “todo”. Siempre atenderá a partes del problema.

La técnica principal en el proceso de decisiones no programadas es el análisis de medios-fines: se comienza con el objetivo general que se desea alcanzar, luego se descubre un grupo de medios o líneas de acción que permiten alcanzar ese objetivo y por último se toma cada uno de estos medios como un nuevo subobjetivo y se descubre un grupo de medios más detallados para concretarlo. Simon siempre da prioridad a la racionalidad de la cadena de medios a fines y no considera los valores que van interviniendo en esa cadena, o bien da por sentado que el criterio es el de la eficiencia.

En todos los casos mencionados el proceso de decisión es un hecho rutinario ejercido por una persona que en esa discrecionalidad aplica los valores de sus preferencias afectando su accionar. Esos valores pueden surgir de su propia personalidad pero muchas veces pueden tener su origen en su desacuerdo con dichos programas o sencillamente por no acordar con la persona que le impone el programa.

Observamos que Simon (1984) sostiene que la organización se divide en tres niveles, el inferior es donde se realizan los procesos de trabajo básicos: la acción propiamente dicha. En el nivel medio es donde se encuentran los procesos de toma de decisiones programadas, que van a gobernar el funcionamiento del nivel inferior y en el nivel superior ubica las decisiones no programadas, los procesos para diseñar y rediseñar todo el sistema, establecer sus metas y objetivos básicos y supervisar su desempeño.

En todos los niveles se realizan las actividades sin tener en cuenta los valores y muchas veces hay que decidir entre varias alternativas y quien está en la situación de decidir aplica su criterio personal que como hemos visto está cargado de valores emocionales y subjetivos, Puede ocurrir que las acciones ya no sean las pertinentes para la situación específica. Se produjeron cambios en el contexto y a pesar de ello las decisiones y las acciones siguen siendo las mismas.

Las acciones programadas o decisiones rutinarias algunas veces actúan como estímulo de los agentes pero también acarrear dificultades: la sugestión puede evocar una amplia red de asociaciones para cualquier elemento, que la persona que recibe el estímulo evoque elementos no queridos o lo confunda con otro .

En estas situaciones lo político y lo organizativo están profundamente mezclados. La diferencia está en el control de las fuentes de incertidumbre propias de cada nivel y no en los diferentes niveles jerárquicos. Cada organización tiene que construir nuevos puentes de diálogo entre lo político y lo moral para poder corregir sus propias fuentes de descontento, pero ninguna puede mantener su modelo sin responder a este desafío y sin tener en cuenta los valores que se ponen en juego.

#### 3.4.2. Dificultades de los programas

Los grupos de control ejercen su influencia para que se cumplan los objetivos, lanzan políticas y programas para que se concreten en actividades. El proceso de influencia estimula a los individuos y a los grupos para la acción. Estos estímulos pueden tener consecuencias imprevistas y diferentes a las esperadas por los grupos de control. La primera dificultad es que una sugestión puede evocar una amplia red de asociaciones para cualquier elemento. Es decir una única sugestión evoca múltiples respuestas posibles, variadas previsiones y diferentes actitudes,

preferencias y evaluaciones de estas consecuencias. En todas intervienen los valores de los intereses personales de quien tiene que decidir ante la acción concreta.

La segunda dificultad es que la persona que recibe el estímulo evoque elementos no deseados por los grupos de control porque ve sugerencias que no fueron establecidas deliberadamente. La acción es diferente a la esperada. La tercera dificultad se da cuando la persona que recibe el estímulo lo confunde con otro, puede ser por el tono de voz utilizado, o por el lenguaje usado ya sea verbal o escrito. Pueden existir interferencias técnicas en la comunicación. Pero también pueden tener su origen en el tipo de relación que se da entre las dos partes que intervienen (emisor, quien estimula-sugiere/receptor, quien es estimulado-evoca).

Las decisiones programadas plantean algunos problemas: existen reglas y procedimientos que están institucionalizados por el mero transcurso del tiempo o por una cultura fuerte, porque fueron impuestas por quienes detentaban el poder en determinado momento, por tratarse de multinacionales cuya casa matriz impone reglas y procedimientos, lo mismo ocurre cuando se adquiere un determinado *software* que incluye normas de control interno y de procedimiento que regulan la actividad de las personas. En todos los casos se realizan las actividades sin tener en cuenta los valores éticos presentes en cada situación particular.

Ocurre que en las organizaciones gran parte de la actividad (decisiones/acciones) no se orienta por la conciencia, sino que se instituye una práctica o pauta para hacer las cosas y eso se arraiga en el tiempo sin que se realice una evaluación significativa sobre su grado de sensatez. Por ejemplo cuando hay que tomar una decisión en materia de fijación de precios para que sea realmente racional desde el punto de vista de la economía, deberían igualar el ingreso y el costo marginal,

hacer una estimación de la demanda considerando el producto que vende y trazar diversas curvas relacionando cantidades de producto con precios posibles. Además deberían conocerse los componentes de los costos fijos y el variable, de acuerdo con los diferentes volúmenes de ventas. Toda esta información es costosa y no es fácil de conseguir razón más que suficiente para que los administradores adopten sus propios patrones y se aproximen a los precios de la competencia.

Las personas se encuentran en organizaciones complejas y que comprenden cada vez menos la intención, no controlan su conducta con precisión, la participación no es garantía de que no existan diferentes opciones o preferencias individuales que se encuentren enfrentadas. Los resultados no son una consecuencia directa del proceso organizacional ni las creencias, son el resultado de la experiencia. Todo esto hace que cada vez resulte más necesario e imprescindible considerar los valores que se tienen que respetar: en primer lugar, para preservar las condiciones de trabajo de los integrantes de la empresa; en segundo lugar, la supervivencia de la organización como fuente generadora de trabajo y de riqueza; y en tercer lugar, los valores de la comunidad en su conjunto.

### 3.5. LA TOMA DE DECISIONES SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN

En las organizaciones centralizadas el poder de decisión se concentra en una sola persona -propietario o director-. En las descentralizadas el poder de decisión pasa del propietario, director o gerente general a los gerentes de la línea media. En este caso es de fundamental importancia que se expliciten los valores que se ponen en juego para lograr una mayor coordinación y coherencia en las decisiones a tomar para que se concreten en acciones.

La incorporación de nuevas tecnologías puede repercutir en la organización concentrando todas las decisiones o por el contrario determinando la delegación del poder de decisión. En la medida que se incorpora la tecnología, las organizaciones se pueden tornar más flexibles para hacer frente a la incertidumbre y la complejidad. Hay que asumir una forma jerárquica en relación a las facultades de solución de problemas y de comunicación de los participantes y sus instrumentos para actuar.

En general las personas se sienten más seguras cuando deciden por sí mismas. Puede ser por desconfianza en sus subordinados o porque consideran que tienen mayor especialización pero no tienen en cuenta que se sobrecargan de trabajo y tornan superflua la tarea de sus subordinados.

Las presiones para la descentralización son: en primer lugar, la motivación que genera en los ejecutivos que participan en las utilidades y en segundo lugar simplificar el proceso de toma de decisiones al separar los grupos de actividades conexas y permitir que las decisiones se tomen en la subdivisión correspondiente. En relación con esto Simon (1984) sostiene que la decisión de descentralizar o centralizar debe tener en cuenta la ponderación del costo/beneficio que esta decisión implica, considerando las consecuencias directas e indirectas que esto significa. Nuevamente el autor pone el acento en el valor del dinero sin considerar la importancia de los valores éticos.

En la medida que la organización crece y se torna más compleja se necesitan tomar decisiones en diferentes lugares, el mejor espacio para tomarlas puede cambiar al modificarse las circunstancias y las decisiones, es conveniente que se encuentren lo más cerca posible de la acción. La incorporación de las computadoras y la automatización han permitido que algunas decisiones se puedan centralizar, considerando que la información

puede disponerse simultáneamente desde diferentes sectores, esto permite reaccionar rápidamente ante los cambios,

Las estructuras descentralizadas presentan tres debilidades -según Simon (1984)- en relación a la motivación para decidir:

- Alientan la formación de subobjetivos (metas), que son parcialmente paralelos a los objetivos de la organización, esto es por lo que hemos expuesto que si hay discrecionalidad operan los intereses personales con sus propios valores.

- En contextos confusos se necesita una alta dosis de solución de problemas no programados que no siempre brindan satisfacciones a los profesionales.

- En una visión retrospectiva, no se logran ventajas, en relación con la automatización de las fábricas por el hecho de sustituir su funcionamiento según el ritmo del sistema.

Los niveles medios de las organizaciones, según Simon (1984) tenderán a una mayor centralización de las decisiones. Los procesos de decisión se encuentran incorporados a los programas de las computadoras que se hallan en todos los niveles. Cada vez más es posible trasladar los programas de un lugar a otro. Pero es importante saber en qué lugar de la organización se realiza el análisis y se verifican las premisas informativas que se introducen en el programa porque dicho análisis se puede realizar usando diferentes supuestos, e incluso distintos marcos de referencia para las decisiones y técnicas analíticas diferentes, empleándolos como insumos para el proceso final de decisión. Consideramos que en los supuestos intervienen los valores de quienes realizan esta actividad y no serán los mismos porque como ya hemos analizado, según el sector, varían los intereses.

El autor agrega: como la información, las premisas y las restricciones en materia de objetivos extraídas de toda clase de fuentes organizativas y

extra organizativas tienen que suministrar insumos a los procesos analíticos, el lugar de la toma de decisiones se torna aún más difuso que antes. La jerarquía organizativa sigue siendo un mecanismo crítico para supervisar el proceso, pero una parte creciente del flujo de las premisas de decisión cruza los límites de la jerarquía formal. La coordinación es mayor porque las decisiones que tienen interdependencias importantes se realizan con menor frecuencia en forma independiente una de otra. Pero paralelamente existe una participación más amplia en la toma de decisiones porque suministran la información y las premisas en las cuales se basan.

De lo dicho se evidencia que la centralización o descentralización de la toma de decisiones constituye un verdadero problema en las organizaciones. El inconveniente reside en determinar hasta dónde descentralizar o no. La consideración de los valores es importante tanto en las decisiones políticas como en las fácticas; en ambas circunstancias; cuando se centraliza y cuando se descentraliza.

En una organización burocrática puede ser más fácil que todos los participantes respeten determinados valores al cumplir con la norma de procedimiento preestablecida pero al tornarse el contexto más incierto y variado, la organización se ve obligada a innovar. Para que esto ocurra, tiene que ser flexible y dar discrecionalidad y libertad a los empleados y conseguir que puedan ser creativos. De modo que es más difícil el control de los valores cuando se descentraliza y se pone de manifiesto que al exigir mayores responsabilidades puede disminuir la eficiencia en la práctica.

-En síntesis

En este capítulo analizamos los valores implícitos en la determinación de los objetivos así como la disparidad y autonomía valorativa que existe en los distintos niveles de decisión. Las decisiones políticas tienen su origen

en los “juicios de valor” en la elección de los fines; se relacionan al “deber ser”. Las decisiones fácticas se originan en los “juicios de hecho” se vinculan a acciones que llevan al logro de los fines; se refieren a lo que “es”. Consideramos los valores que se ponen en juego en toda la cadena de medios a fines.

En el marco de la toma de decisiones políticas, en particular aquellas referidas a participar, fijar objetivos, planear e incorporar nuevas tecnologías reconocimos la importancia de explicitar valores esenciales, teniendo en cuenta que la eficiencia no es el único valor porque también se involucran valores personales que afectan la elección.

En las decisiones fácticas evidenciamos dónde y cómo se manifiestan los valores que difieren en cada sector y en cada nivel jerárquico. Siempre hay un margen de discrecionalidad en el que se reflejan las preferencias de la persona que percibe la situación cuando ejerce sus funciones. Las decisiones programadas plantean mayores dificultades por el desfase que puede existir entre los valores de quienes programan, quienes las ejecutan y los valores propios de la situación concreta en la que se actúa.

Se evidencia la necesidad de considerar los valores esenciales implícitos en los objetivos con el propósito de evitar la disparidad y autonomía valorativa que existe en los distintos niveles de decisión, cuando se planifican y programan las acciones a ejecutar. Esa consideración de valores se haría con el propósito de preservar: en primer lugar, las condiciones de trabajo de los integrantes de la empresa; en segundo lugar, la supervivencia de la organización como fuente generadora de trabajo y de riqueza; y en tercer lugar, los valores de la comunidad en su conjunto.

## CAPÍTULO 4

### PROCESO DE INFLUENCIA

El objetivo de este capítulo es reconocer dónde y cómo se manifiestan los valores en el proceso de influencia que ejerce el grupo de control al transferir las premisas y los criterios para la toma de decisiones; ya sea por los objetivos a cumplir o mediante el suministro de la información necesaria para concretar esos valores en acciones. En la organización se establece una relación entre quien decide y quien actúa. El comportamiento coordinado, dentro de un grupo, se asegura mediante la subordinación de las decisiones de un individuo a las decisiones de otro. El proceso de influencia comprende: autoridad, comunicación, entrenamiento e identificación, guiado según Simon por el criterio de eficiencia como valor primordial. La influencia se puede ejercer imponiendo a los empleados las decisiones que se tomaron en otra parte de la organización o bien mediante la formación de actitudes y hábitos que le permitan decidir en beneficio de la organización.

#### 4.1. AUTORIDAD

Consideramos en primer término la autoridad siguiendo a Simon (1964) quien sostiene que existe autoridad cuando los subordinados aceptan como base de decisión las premisas de comportamiento de otro, por la legitimidad o por la influencia, sin examinar libremente las razones de esa decisión. Las decisiones, que toma la dirección, se terminarán convirtiéndose en actividad en los niveles inferiores. Para que esto ocurra tienen que ser comunicadas en sentido descendente.

Las decisiones, como hemos visto, son una conclusión a la que se llega a partir de una serie de premisas de valor y de hecho. Es frecuente que las personas decidan por una alternativa porque se basan en alguna de las premisas que le fueron impuestas por la autoridad que ejerce sobre ellos

la organización; o son el resultado de su entrenamiento, o surgen de la lealtad a la organización o del deseo de eficiencia

La autoridad es una de las maneras de ejercer la influencia y es la que diferencia el comportamiento de los participantes dentro y fuera de la organización. La autoridad es la que proporciona la estructura formal. Los planes de acción y programas para un grupo, se comunican a todos los miembros. La aceptación del plan es el elemento clave del proceso y es la autoridad la que desempeña el papel central de coordinación del comportamiento. Autoridad es el poder de tomar decisiones que guían las acciones de otros mientras que la influencia tiene que ver con persuadir, sugerir.

En la autoridad el superior comunica los criterios, premisas, órdenes que son afirmaciones imperativas acerca de la elección de una alternativa de comportamiento y el subordinado acepta la orden como criterio de su elección. El subordinado mantiene en suspenso sus propias facultades críticas de elección. En la influencia, la sugerencia permite que el subordinado esté convencido del criterio de su elección.

La persuasión y la sugerencia pueden producir un cambio en la elección que puede llevar al convencimiento, obediencia o bien a un abandono de la elección. Persuasión, sugerencia y orden se hallan con frecuencia presentes en una sola situación. No es tan evidente la separación entre sugerencia y mandato porque el término convencimiento oculta ciertas sutilezas.

El convencimiento, según Simon (1964) es una creencia en una premisa de hecho o de valor que tiene importancia para una decisión determinada. La creencia en una proposición fáctica puede deducirse de varias maneras, una de las cuales es la prueba. Pero muchas veces no existen pruebas y el convencimiento nace de la transmisión social de

afirmaciones fácticas. La sugerencia puede ser aceptada sin que el subordinado examine su base de evidencias, simplemente por la fuerza de su confianza en el superior. Pero cuando no hay *status* reconocido o no se es considerado un experto en relación a cierta clase de conocimiento entonces tendrá mayor dificultad para convencer a los subordinados.

En la elección, según March y Simon (1969) se pueden presentar algunos problemas al seleccionar un modo de acción entre un conjunto de alternativas. Los grupos de control pueden influir haciendo más atractiva una opción que otras. Cuando se trata de cambiar, hay que sugerir diferentes alternativas de acción que no existían antes ya sea: para mejorar un programa existente o para solucionar un problema que no tenía solución -la mayoría de los casos se relacionan a esta situación-. Cuando el cambio por innovación impone realizar nuevos programas estos podrán requerir ajuste de los anteriores o programas totalmente nuevos.

Para considerar una situación como satisfactoria se necesita de criterios; estos contienen valores que tienen que ser revelados. Del mismo modo que en el caso de los valores que llevan a decidir por la "inacción", por ejemplo, cuando se decide el abandono de la fabricación de una línea de productos por considerarla no rentable. Los valores que deben considerarse son los relativos a la satisfacción del cliente pero también estos pueden tener otra repercusión como por ejemplo hacer disminuir las fuentes de trabajo con las consecuencias pertinentes.

La dirección -siguiendo a Simon (1964)- mediante el sistema de autoridad y demás tipos de comunicación, suministra a los individuos premisas específicas de valor, fundamentales para decidir. Ya sea a través de los objetivos de la organización o mediante la información necesaria para realizar esos valores. Si vamos al "interior" de la decisión, vemos cómo

cada individuo sintetiza las premisas que le han suministrado, convirtiéndolas en una decisión completa. Esas premisas son fundamentales para la síntesis, y las más importantes de ellas, aparte de la información que nace en el individuo, son el criterio de eficiencia y las identificaciones o lealtades organizativas.

En los párrafos anteriores, observamos que las creencias, criterios y premisas de valor son impuestas mediante la autoridad, a través de la información que también incluye valores que a su vez son consistentes con los valores que operan en los objetivos. El autor en ningún momento hace referencia a que dichos valores sean conocidos por todos, se desprende de la lectura de los párrafos que dichos valores están estrechamente vinculados a los deseos personales del grupo con poder de control o de los grupos a quienes se supone que ellos le han delegado dicha facultad porque pertenecen a la misma coalición.

Se hace referencia a que la persona que recibe las premisas al decidir pone en juego sus propias premisas, las que considera fundamentales junto con la información que surge de él. Todo esto siempre sobre la base del criterio de eficiencia y lealtad a la organización. Bien sabemos que cualquier persona, sea capacitada o no, -nos permitimos decir que aún más en el primer caso- harán prevalecer sus propios valores en la decisión y en la consideración de lo que es más o menos eficiente.

Del análisis de ambos párrafos se desprende que los valores implícitos en los objetivos son impuestos mediante el ejercicio de la autoridad por los grupos de control. De esta manera se establece una relación asimétrica entre el grupo de control y quien tiene que cumplir con los objetivos. Esta es una razón más para explicitar los valores que se incluyen en los objetivos y en la información necesaria para ejecutar la tarea que permite el logro de dichos objetivos.

#### 4.4.1. Funciones de la autoridad

Siguiendo a Simon (1964) la autoridad tiene por función: imponer la responsabilidad de la persona ante aquellos que poseen la autoridad, ello asegura la pericia en la toma de decisiones y permite la coordinación de las actividades. Según los aspectos políticos y legales de la autoridad, la responsabilidad ha hecho resaltar que su función consiste en que impone al individuo la conformidad a normas establecidas por el grupo, o a aquellos de sus miembros que ejercen autoridad. La responsabilidad debe ser un problema central en cualquier examen de las relaciones entre quienes ejecutan y quienes imponen las políticas y las normas.

El administrador en la organización tiene la responsabilidad de establecer y mantener la estructura organizativa y de tomar algunas decisiones más amplias y más importantes relacionadas al contenido del trabajo de la organización. También tiene responsabilidad en las decisiones del presupuesto, es decir las decisiones relativas a la dirección en que se deberían aplicar los esfuerzos de la organización. Además de asumir la responsabilidad de formular los objetivos organizativos dentro de los límites de su discrecionalidad, es decir, de los valores que guiarán las decisiones que se tomen en los niveles más bajos. Simon (1964) vuelve a considerar la aplicación del criterio de eficiencia a las finalidades más amplias de la organización.

Las sanciones tienen un papel importante en el proceso, cuando se emplea la autoridad para imponer la responsabilidad. La organización, para asegurar la obediencia voluntaria, tiene que confiar ampliamente en que los participantes asimilen que las maneras en que se espera que se conduzcan sean coherentes con los valores en los que creen y no que su conducta obedezca al temor a las autoridades públicas ni esté motivada por incentivos económicos.

La segunda función de la autoridad es asegurar la pericia en la toma de decisiones de elevada condición de racionalidad y eficacia. La especialización es de importancia fundamental para la eficiencia administrativa; aumenta la productividad. Estas ventajas de la especialidad son importantes cuando ellas afectan al proceso de “decidir” como cuando afectan a los procesos de “hacer”.

Las ventajas que reporta la especialización, como resultado de la división del trabajo, es que los procesos que requieren de la misma habilidad sean realizados por la misma persona que posee dichas habilidades. Del mismo modo la ventaja al decidir, es que establece que la responsabilidad sobre estas recaiga en individuos que tienen los conocimientos o habilidades –que le otorga la pericia- para decidir.

Los especialistas se tienen que ubicar fuera de la estructura formal de autoridad para conseguir las ventajas que otorga el conocimiento para decidir. Pero al mismo tiempo la autoridad que concede el conocimiento (poder informal) tiene que actuar coordinadamente con la autoridad (poder formal) de las sanciones.

La tercera función de la autoridad es conseguir la coordinación orientada a que todos los miembros de un grupo adopten decisiones coherentes, combinadas para conseguir la finalidad establecida. Un plan general de operaciones puede dirigir las actividades de todos los miembros de la organización, centralizando las funciones de decidir, mediante el ejercicio de la autoridad. Del mismo modo que un individuo planea sus propias actividades por un período de tiempo.

De todo lo dicho por Simon acerca de la influencia y en particular sobre autoridad observamos que se establecen relaciones de poder que son asimétricas, hay un grupo de poder que ejerce el control, que impone los objetivos resultado de las decisiones políticas que -como se describió-

encierran componentes éticos, en los que operan valores y sólo se tiene en cuenta la eficiencia, es decir el valor vinculado al dinero.

Así es como Simon (1984) sostiene que un individuo acepta la autoridad cada vez que adopta premisas de decisión de otros como criterio para sus decisiones. Los premios y los castigos proveen los motivos para aceptar una autoridad. Los premios económicos no son las únicas fuerzas motivadoras. Una persona que trabaja para alcanzar los objetivos, acepta la autoridad si tiene relación con la "lógica de la situación". Se aceptan las premisas de decisión porque hay motivos para creer que son apropiadas para la tarea que se esta realizando en determinada situación.

Un agente acepta el consejo o la comunicación de un experto porque considera que el profesional tiene el conocimiento necesario para hacerlo. Aquí nuevamente interviene un criterio personal para aceptar el poder que le otorga el conocimiento al experto. Pero si la relación entre quien decide y quien comunica no es óptima o las partes tienen valores diferentes basados en la formación profesional, por ejemplo, estos serían motivos suficientes para hacer fracasar la decisión.

La autoridad se acepta con mayor facilidad si se considera coherente con la lógica de la situación que si se muestra arbitraria o caprichosa. La experiencia de la libertad y la responsabilidad no requiere una independencia completa con respecto a la influencia exterior pero sí requiere que las reflexiones y las exigencias exteriores sean comprensibles y razonables. Nos preguntamos ¿razonables para quién? Pueden ser comprensibles y razonables para el ejecutivo que está decidiendo pero no para la dirección o para los accionistas.

Las organizaciones funcionan disponiendo a los miembros en una jerarquía que facilita la resolución de conflictos entre individuos de un mismo nivel recurriendo a un nivel superior. La jerarquía se puede

describir como una estructura de autoridad, asignándole a un individuo la ascendencia sobre un grupo específico de subordinados o bien sobre un aspecto específico del trabajo (autoridad funcional). La jerarquía proporciona un procedimiento para resolver quién tiene que decidir acerca de qué y se asigna la competencia para decidir de acuerdo con la estructura formal.

#### 4.2. COMUNICACIÓN

Otra de las maneras de ejercer la influencia en la organización es la comunicación, tema esencial de la Administración y de este trabajo. En este aspecto Simon (1964) sostiene que la comunicación es el proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro a otro de la organización. Las técnicas de comunicación que se utilicen van a determinar el modo en que pueden y deben distribuirse las funciones decisorias. La posibilidad de que un individuo tome una decisión efectiva en una situación concreta va a depender en gran medida de si recibe la información necesaria en tiempo y forma. Esto le permitirá, además, transmitir la decisión tomada a los demás miembros para influir en su comportamiento.

La comunicación, agrega Simon (1964) es un proceso de doble dirección: abarca la transmisión a un centro decisorio de órdenes, información y consejos; y de las decisiones tomadas desde este centro se distribuye a las demás partes de la organización. Es un proceso ascendente, descendente y lateralmente a toda la organización. El individuo que debe ejecutar una decisión es el que está mejor ubicado para tomarla, no tiene problema de comunicación. Pero en todos los demás casos hay que pensar la manera de transmitir la información desde los centros decisorios a los puntos en que son ejecutadas dichas decisiones. Luego la información es ascendente desde los lugares de ejecución a los centros de decisión.

Entre los medios formales de comunicación, Simon (1964) menciona las comunicaciones verbales, los memorandos y cartas, los documentos, actas e informes, manuales. Y los no formales que son los canales por los que fluye la información, el consejo e incluso las órdenes, a través de las relaciones sociales amistosas o de enemistad. Estos medios, son utilizados para hacer valer los propios intereses y aumentar así su poder e influencia. Cuando el sistema formal de comunicación es débil da lugar a las camarillas y a la rivalidad entre ellas. Aparece el rumor que puede cumplir un rol constructivo o destructivo ya que cuando la información es inexacta puede desanimar la franqueza.

Para March y Simon (1969) la evidencia en la comunicación se sustituye por conclusiones derivadas de esta evidencia, y estas conclusiones se hacen luego *hechos* bajo los cuales el resto de la organización actúa. Por ejemplo en los sistemas de prioridad, cuando se clasifica una cosa particular como perteneciente a una especie, todos los atributos de la especie adscriben al caso individual mismo.

La incorporación de nuevas tecnologías de comunicación alteró el equilibrio entre los costos en relación al tiempo y la comunicación con el centro y las ventajas de la coordinación. La automatización de la actividad de procesamiento de datos y de toma de decisiones permitió una tendencia mayor de estructuración y programación de las decisiones. Simon (1984) considera que la cuestión principal no reside en las economías de escala.

Es importante determinar la forma de aprovechar la mayor capacidad: analítica para manejar las interrelaciones que suministran los nuevos desarrollos en materia de toma de decisiones. Otra cuestión es la forma de enfrentar el hecho del procesamiento de la información dentro de un sistema tecnológico coordinado de computación que resulta más rápido, en varios órdenes y magnitud, que los sistemas tradicionales de

comunicación, especialmente si requieren de enlaces humanos. Su intervención los hará portadores de valores que afectarán o no la comunicación y la llegada de la información necesaria para la toma de decisiones.

#### 4.2.1 Sistema de información

A la hora de diseñar un sistema de información para la toma de decisiones hay que considerar los valores a tener presentes. Los ejecutivos de la organización son quienes deciden la incorporación de una u otra tecnología. No deben desconocer que dichas tecnologías tienen incorporados valores que se ponen de manifiesto en los manuales de uso de las mismas, en el software que se puede aplicar, que incluye normas de control interno para los diversos procedimientos a desarrollar en las tareas específicas. Muchas veces se desconocen dichas normas y a la hora de aplicar los sistemas originan pérdidas de tiempo, *stress* en quienes utilizan el sistema, es decir consecuencias no esperadas ni deseadas para el normal desenvolvimiento.

Los sistemas de información deben permitir manejar las interrelaciones en un sistema complejo mediante la centralización de la capacidad de decisión para reducir costos. Otro factor es la sustitución de las registraciones manuales que se hacen simultáneamente con la operación correspondiente, esto reduce tiempos pero es aquí donde estarán operando las normas de control interno impuestas por el sistema que incluyen valores que generalmente son ignorados por el agente pero conocidos por la dirección.

La programación previa del sistema es cada vez más importante. Las partes intervinientes se tienen que articular de modo que el diseño del sistema de decisión y de procesamiento de datos tienda a constituir una función relativamente centralizada dejando de lado la cuestión de la motivación. La atención que presta el individuo que recibe la información,

la importancia que le da a la comunicación está en relación directa con la fuente en la que se origina. La autoridad formal debe ser aliciente suficiente para que el subordinado la acepte.

La comunicación tiene que alegar, persuadir, razonar tanto como ordenar, si pretende ser eficaz. Hay que tener en cuenta quien recibe la comunicación, es decir al receptor, cualquiera que sea la modalidad de comunicación: verbal o escrita, con lenguaje formal o informal. Cuando la información pasa de superior a subordinado hay una transferencia de valores, pero también operan valores en el medio que se utiliza para transmitir el mensaje; en el modo que se expresa el mensaje, en el vínculo entre emisor y receptor, en el lenguaje que se utiliza y en lo que interpretan y comprenden del mensaje tanto el emisor, como el receptor.

Los centros de decisión tienen que contar con especialistas que colaboren con los ejecutivos en sus funciones de comunicación. Se necesita que alguien realice las tareas de filtrado de la información tanto externa como interna. Además se necesita tener conocimiento de semiótica en relación al lenguaje que se utiliza que permita el análisis de los discursos organizacionales, que tomados de la realidad más próxima e inmediata permitan reflexionar acerca de los modos que se constituyen las relaciones sociales y los valores que subyacen para que puedan ser explicitados.

En las comunicaciones formales e informales subyacen valores que tienen que ser explicitados al mismo tiempo que se reconocen relaciones de amistad o enemistad que favorecen o perjudican respectivamente las comunicaciones y la calidad de la información que llega a quienes tienen que tomar las decisiones. Se altera o favorece el fortalecimiento de los intereses personales y el aumento del poder en los grupos contrarios a los intereses y valores dominantes en la organización.

### 4.3. ENTRENAMIENTO

Otra de las modalidades de la influencia es el entrenamiento que además de ocuparse de la comunicación de las premisas decisorias a los agentes influye en las decisiones “dentro y fuera” de la organización, para que sean decisiones efectivas. El entrenamiento se puede realizar antes de ingresar a la organización. Es fundamental que la persona que es entrenada esté motivada para que pueda aprender. Tiene que tener interés en lo que va a aprender y estar convencido de conocer las cosas en las que se lo va a entrenar. La motivación suele ser mínima en quienes ingresan y más importante en quienes vienen realizando el trabajo durante un tiempo.

El entrenamiento es aplicable a la toma de decisiones siempre que el proceso presente elementos que se repitan en muchas decisiones. El entrenamiento le proporciona al empleado los hechos necesarios para hacer frente a las decisiones. Le puede suministrar un marco de referencia para sus pensamientos; puede enseñarle soluciones “aprobadas” o instruirle acerca de los valores de acuerdo con los cuales se deben tomar sus decisiones. (Simon,1964). Consideramos necesario tener en cuenta que siempre la realidad de las situaciones concretas superarán ese marco de referencia. En esta instancia interviene la discrecionalidad del agente que actúa aplicando sus propios valores que en el mejor de los casos consiste en alcanzar el éxito.

El entrenamiento es un método de comunicación que se utiliza principalmente para transmitir el *saber hacer* tanto en actividades simples como en las de alta complejidad. Responde a ambientes más estables.

Actualmente las situaciones varían de una a otra y no hay tiempo de entrenar a las personas. Además los agentes ya vienen con la formación acorde con el trabajo a realizar; son portadores de valores personales y

propios de la educación que han recibido. Razón más que suficiente para explicitar cuáles son esos valores y cuáles son los que tendrá en cuenta en la realización de sus tareas específicas en la organización.

He aquí las diferencias entre entrenamiento, capacitación y adoctrinamiento. Entrenamiento es cuando se transmite un determinado modo de realizar una acción y las decisiones relativas a la misma, siendo muy reducido el grado de discrecionalidad de quien realiza la actividad. Planteamos el caso de un repositor en un supermercado o un oftalmólogo en el proceso de intervención quirúrgica en una operación de la vista.

Hay capacitación cuando se les da a los empleados cursos para que aumenten sus capacidades por ejemplo se les enseña el uso de un nuevo software que se va a incorporar, o bien si al oftalmólogo se le da un curso acerca de nuevos modos de resolver problemas que se pueden presentar en una operación. En ambos casos estará en la capacidad del empleado decidir cuándo tiene que aplicar un conocimiento u otro de los que ha recibido. En esta situación el margen de discrecionalidad es mayor y por lo tanto hay que tener mayor cuidado con los valores que se están transmitiendo o no en esta capacitación.

Por último diferenciamos el adoctrinamiento que es cuando se transmiten los valores organizacionales a los empleados de todos los niveles en el momento en que se incorporan a la organización o bien durante su permanencia. Estos valores pueden ser transmitidos en el entrenamiento o en la capacitación. El adoctrinamiento impone los valores a los empleados, pero hay que ver ¿qué es lo que cada uno realmente comprende acerca de cada valor? ¿cuál es el significado que cada uno le atribuye a esos valores?

En esta instancia proponemos no inculcar valores sino que se aproveche el adoctrinamiento para escuchar cuáles son los valores que sustenta el

agente y cuáles son los valores que se quieren preservar en la organización. Se establece una relación de comunicación de persona a persona, se comparten los valores que se conceptualizan individualmente. De esta manera, los valores surgen a partir de acuerdos y de la reflexión colectiva, no son impuestos. Se respetan los valores de las partes y de la organización.

#### 4.4. IDENTIFICACIÓN

La identificación es otro de los modos de influencia desarrollados por Simon (1964:207) quien la define como el “el proceso por el que el individuo sustituye sus propias finalidades por los objetivos organizativos, como índices de valor que determinan sus decisiones organizativas”. Las finalidades se imponen al individuo por el ejercicio de la autoridad sobre el mismo. Los valores se “interiorizan” gradualmente, y se incorporan a la psicología y a las actitudes del individuo participante. El individuo adquiere una adhesión o lealtad a la organización que automáticamente garantiza que sus decisiones serán coherentes con los objetivos de la misma.

En la identificación los valores y los objetivos que guían las decisiones individuales son principalmente los objetivos de la organización pero también puede ser fidelidad a la conservación y crecimiento de la organización. La lealtad cumple un papel específico al señalar los valores, los hechos y las alternativas particulares sobre las cuales deben basarse sus decisiones. De esta manera se reduce el problema decisorio de las personas a proporciones manejables, limitando la extensión dentro de la cual tomar las decisiones y realizar las actividades.

Simon (1964) reconoce que las decisiones son correctas en sentido amplio si son coherentes con la escala general de valores sociales y si sus consecuencias son socialmente deseables. Y en un sentido más

estricto considera que son correctas si son coherentes con el marco de referencia que le asigna la organización. El autor entiende por valor social a una jerarquía de valores donde las instituciones sociales establecen determinados valores muy generales y tratan de conseguir una conformidad entre estos y los valores organizacionales dentro de los diferentes grupos que existen dentro de ella.

En las organizaciones Simon (1964) diferencia las decisiones personales de las decisiones de la organización. Pero a estas últimas es una persona la que las toma. Si una persona decide participar en una organización, sus decisiones personales no determinarán el contenido de su comportamiento en ella. Se requiere una personalidad dual en las personas: la personalidad privada y la personalidad administrativa.

Las decisiones administrativas estarán guiadas por el sistema de valores que se les asigna y esto determinará una y sólo una decisión mejor. En el área de mayor discrecionalidad el individuo se orientará por los objetivos de la organización y su comportamiento posterior se guiará por las demandas de la eficiencia y no por motivos personales.

La identificación con la organización se relaciona con los intereses de las personas; consiste en estar dispuesto a tomar decisiones impersonales y esto lo realizará mientras los factores como crecimiento, prestigio o éxito de la organización constituyan un incentivo satisfactorio. Hay un área de aceptación pero si las demandas de la organización caen fuera de esta área vuelven a afirmarse los motivos personales porque los alicientes de la organización dejan de existir. La escala de valores personales sustituye la escala de valores organizativos.

La identificación puede darse con los objetivos de la organización, lo que permite conseguir un ambiente adecuado para la toma de decisiones, pero si hay conflicto entre los valores sociales y los de la organización

traería como consecuencia una pérdida de la eficiencia social. La tendencia de quienes se identifican con la finalidad reside en medir a la organización de acuerdo con la adecuación a dicha finalidad más que con la eficiencia. Pero Simon concluye que el criterio fundamental de la decisión administrativa debe ser un criterio de eficiencia más que de adecuación.

En los niveles superiores de la organización las identificaciones organizativas suelen tener consecuencias graves. Es preciso buscar nuevos valores y medir su importancia, estimando la posibilidad de cambiar las estructuras administrativas para que permitan la toma de decisiones. En este nivel las identificaciones sirven para predeterminar las decisiones y para introducir nuevos valores que no han sido reconocidos ni comprobados. Hasta aquí Simon reconoce la presencia de valores pero no propone hacerlos conocer a todos los participantes ni logra tener en cuenta sus valores personales.

En los niveles inferiores de la jerarquía, el marco de referencia de las decisiones viene dado por los programas y la identificación sirve como instrumento para aplicar consideraciones propias en las situaciones individuales. Asegura que las decisiones se harán de modo responsable y serán impersonales. En este nivel ya no se consideran los valores personales y no siempre los empleados están dispuestos a dejar de lado sus propias preferencias porque podrían considerar que son mejores que las nuevas que se les están imponiendo.

La lealtad personal a los valores de la organización, es generalmente un aspecto útil del comportamiento dentro de una organización. Pero puede ser igualmente perjudicial si lo encontramos en los campos de actividades más creativas, es decir, en los administrativos que ocupan los niveles más altos de la jerarquía o cuando trabajan con proyectos y tienen la necesidad de buscar siempre nuevos caminos que implican nuevos

valores. Esto hace que se necesiten patrones de valores compartidos que surjan del entendimiento entre los implicados en la toma de decisiones.

#### 4.5. CRITERIO DE EFICIENCIA

Simon (1964) considera al criterio de eficiencia como valor a tener en cuenta por el administrador en los aspectos fácticos de la toma de decisiones. El problema de la eficiencia consiste en determinar, en cada uno de los niveles de análisis, el costo de un elemento determinado de funcionamiento y la contribución que ese elemento de funcionamiento aporta al cumplimiento de los objetivos del departamento. El problema de la eficiencia consiste en hallar el máximo de una función de producción, con la limitación de que el gasto total es fijo.

El administrador se debe guiar por el criterio de eficiencia en la toma de decisiones. Este criterio exige que los resultados sean maximizados con recursos limitados. En las decisiones públicas el criterio de “corrección” carece de sentido en relación con los elementos puramente valorativos de la decisión. Esta postura de Simon (1964) es precisamente lo que justifica nuestra posición en relación a explicitar los valores

Simon (1964) sostiene que el criterio de eficiencia está estrechamente relacionado con los objetivos organizacionales y de conservación como cuando analizamos la decisión de participar en el apartado 3.1.1. Se relaciona con el objetivo de la organización en la medida en que se preocupa por maximizar la “producción” y se relaciona con los objetivos de conservación, en la medida en que se preocupa por mantener un balance positivo de la producción sobre la inversión.

El autor diferencia en las decisiones valores positivos y negativos. Entre los primeros incluye el factor tiempo y el dinero. Entre los segundos, el valor expresado en dinero de la producción, en las organizaciones

comerciales. En las públicas propone encontrar un sustituto proporcionado por los objetivos de la actividad y la correspondiente construcción de índices que midan el grado de logro de estos objetivos. Se tendrán en cuenta los resultados.

Observamos que el autor considera prácticamente en exclusividad el aspecto monetario y cuantitativo cuando hace referencia a los valores positivos y negativos en la toma de decisiones. Él mismo considera el problema de quien es el que debe construir el sistema de valores o preferencias que sirven de base a las decisiones del agente. Se resalta, que a veces, en alguna parte del proceso administrativo, se determina la importancia de los valores, si esto no se hace de una manera deliberada, entonces se logra por implicación en las decisiones a que se llega realmente.

No se puede dejar de lado un problema ocultándolo entre las premisas no expresadas de la elección. No es suficiente la definición de los objetivos, no se agota el elemento de valor en una decisión administrativa. Se necesita determinar, además, el grado en que el objetivo debe ser alcanzado. Los valores están implicados no solo en la definición de los objetivos, sino también en la determinación del nivel de adecuación de los servicios a que se debe aspirar. La consecución de los objetivos es siempre una cuestión de grado.

Continuando con el mismo autor (Simon, 1964) la eficiencia de un comportamiento es la razón entre los resultados obtenidos y el máximo de los resultados obtenibles de los comportamientos; ambas son alternativas del comportamiento dado. El criterio de eficiencia dicta la elección de alternativas que produce los mayores resultados con una aplicación de recursos dada. Este criterio no implica un numerador común. El problema sigue existiendo al comparar los valores (económicos) que han sido

logrados por las diferentes vías de acción. El criterio de eficiencia ni resuelve ni soslaya este problema comparativo.

Más adelante el autor (Simon, 1964) sostiene que el concepto de eficiencia en administración siempre se refiere a eficiencias relativas y no se necesita medida alguna de la eficiencia absoluta. La teoría no precisa una medida numérica de eficiencia, sino simplemente una comparación de mayor o menor entre las eficiencias de dos alternativas posibles. No afirma que el criterio de eficiencia predomina siempre en las decisiones de los administrativos, sino que predominaría si estos fuesen racionales y que tal racionalidad fuera común al comportamiento real. En cambio la teoría económica propone la maximización de la utilidad, como doctrina explicativa, es decir, describe el comportamiento real en el mercado. Es necesario recordar cuidadosamente esta diferencia entre las dos proposiciones.

La analogía entre dos proposiciones se extiende también a los supuestos en que se fundan: 1- que existe una escasez de recursos aplicables, 2- que las actividades en cuestión son “instrumentales”, es decir, las actividades se realizan por los valores positivos que producen, por la clase de “resultado”, 3- ambas proposiciones entrañan la posibilidad de comparar, por lo menos de manera subjetiva, los valores de acuerdo con los cuales se miden los resultados. Se verá que el problema de las decisiones administrativas puede ser convertido en un problema de la teoría de la producción, y que los conceptos y los teoremas desarrollados en la teoría económica tienen amplia aplicación en las decisiones administrativas.

#### 4.5.1. Críticas al criterio de eficiencia

Este criterio de eficiencia ha sido objeto de críticas y Simon (1964) las considera en su obra. Se acusa a la eficiencia de dirigir toda la atención a los medios despreocupándose de los fines. Responde que cuando

considera el papel integral que desempeña un criterio de eficiencia en la valoración, se reconoce que el proceso de valoración cae fuera del alcance de la ciencia y que la adaptación de los medios a los fines es el único elemento del proceso decisorio que tiene una solución fáctica.

Tanto en la organización democrática como en la autoritaria, la eficiencia es el criterio apropiado que debe aplicarse al elemento fáctico en el problema decisorio. Otros criterios, los éticos, deben ser aplicados al problema de la valoración. Las críticas entrañan una separación completa entre medios y fines. Estrictamente hablando, no es así, la única distinción válida es la que existe entre los elementos éticos y fácticos de la decisión.

Sin embargo, en la aplicación real del criterio de eficiencia a las situaciones administrativas, existe frecuentemente una tendencia a sustituir la última distinción por la primera, y tal sustitución conduce de manera inevitable a la eficiencia más estrecha y “mecánica” que ha sido objeto de crítica. ¿Cómo se produce la sustitución?

El elemento ético de la decisión consiste en el reconocimiento y la apreciación de todos los elementos de valor inherentes a las alternativas posibles. Los valores principales implicados se expresan por lo general como “resultados” de la actividad administrativa y, según hemos visto, la actividad misma se considera, en general, como valorativamente neutra. Esto nos lleva a separar en valores positivos y negativos.

Sostenemos que considerar a la actividad valorativamente neutra es una abstracción de la realidad, permitida dentro de amplios límites, pero que, llevada al extremo, pierde de vista valores humanos muy importantes. Estos valores humanos pueden abarcar las condiciones sociales y de remuneración en el trabajo de las personas que realizan la actividad. Son elementos de valor explícitos.

Una falacia en la aplicación del criterio de eficiencia consiste en incluir en la valoración de alternativas sólo aquellos valores que han sido previamente elegidos como objetivo de la particular actividad administrativa que se considera, sin observar los efectos indirectos (Simon,1964). Pero el simple hecho de que las actividades no tengan habitualmente efectos indirectos valorativamente significativos no quiere decir que ignoremos tales efectos cuando estén realmente presentes.

Una opinión contraria sostiene que el administrador, al servir a un organismo público de un estado democrático, debe sopesar debidamente todos los valores de la comunidad que guardan relación con su actividad y que además es posible conocerlos. No puede limitarse a los valores de su particular responsabilidad. Solo en estas condiciones puede un criterio de eficiencia ser afirmado con validez como determinante de la acción. Esto marcaría la diferencia entre la actividad pública y privada.

En la práctica muchos administradores no pueden tener en cuenta los efectos indirectos y serán forzosamente ignorados, porque el alcance de la atención del administrador es limitado y porque existen con frecuencia severos límites en el tiempo disponible para decidir. Actualmente debemos reconocer que tanto en la esfera pública como en la privada el criterio de eficiencia no alcanza para administrar. Los efectos indirectos son muchos y variados, son actividades complejas en contextos en los que conviven culturas con creencias, supuestos y costumbres diferentes.

El problema de la eficiencia consiste en determinar, en cada uno de los niveles de análisis, el costo de un elemento determinado de funcionamiento y la contribución que ese elemento de funcionamiento aporta al cumplimiento de los objetivos del departamento. El problema de la eficiencia consiste en hallar el máximo de una función de producción, con la limitación de que el gasto total es fijo (Simon,1964).

La eficiencia ha sido analizada por Mintzberg (1991) quien termina indicando que lo que no es correcto es el modo en que se usa la eficiencia. Se reduce a un análisis exclusivamente cuantitativo y monetario y no se tienen en cuenta los valores humanos y ecológicos. Un ejemplo concreto es el de los talleres textiles donde inmigrantes de países limítrofes trabajan en condiciones infrahumanas o los talleres de marcas de primera línea donde se trabaja por la comida. Y en el nivel de ejecutivos, el caso de ingenieros en Francia que terminan suicidándose o el alto crecimiento de enfermedades oncológicas e infartos en ejecutivos de 40 años atribuidos al *stress* y donde la Argentina figura entre los países con los índices más altos.

En todos los casos mencionados es muy probable que las empresas sean eficientes, es más, que realicen campañas por el medioambiente pero ¿qué pasa con las personas? Aquí tenemos una razón más para tener en cuenta los valores cualitativos y explicitarlos cuando se toman las decisiones.

#### 4.6. EL PROCESO DE INFLUENCIA SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN

En las organizaciones centralizadas o más burocráticas la decisión acerca de los objetivos a alcanzar no presenta dificultades ya que por lo general es el director o un grupo reducido de personas que forman parte de la dirección quienes, van a decidir los objetivos. El personal que ingresa, en general, no tiene capacitación y su identificación con la organización es débil. Pero sí tienen actitudes, valores y objetivos que deberán subordinar a los objetivos organizacionales. La centralización de la toma de decisiones permite asegurar la coordinación, la pericia y la responsabilidad. Los límites de racionalidad se establecen mediante programas pero, para que estos sean efectivos, dichos límites no tienen que variar rápidamente y de manera imprevisible.

En las organizaciones burocráticas las acciones y las decisiones necesarias para su ejecución pueden ser programadas, el grado de regulación varía en relación a los actos. Estos pertenecen al mundo externo de la persona que los ha de ejecutar, el individuo reconstruye el entendimiento subjetivo de lo que tiene que hacer como si fuera intersubjetivo, a pesar de que proviene de la norma. Pero ese entendimiento es objetivo y consideramos que los actos pueden ser realizados por otros actores sin tener en cuenta que el significado puede no ser el mismo para el especialista programador de la norma de procedimiento, que para el nuevo actor, e incluso para la dirección.

En las organizaciones descentralizadas el entrenamiento permite influir en aquellas decisiones en las que no se puede ejercer la autoridad formal por medio de órdenes y se necesita una acción rápida. La dispersión espacial o la complejidad del tema relativo a la decisión no permite reglas ni reglamentos.

Hay que diferenciar entre eficiencia y adecuación o efectividad. Se tiene que tener en cuenta el costo pero también la efectividad es decir que la decisión sea lo más adecuada a la situación y nadie mejor que quien la está protagonizando. Los tiempos de reacción se reducen, y quien realiza la acción sabe aquello que es más satisfactorio para la organización. Otra razón importante para descentralizar es que los sueldos de los cargos superiores tienen mayor costo y es conveniente que se ocupen de tomar las decisiones más importantes dentro de la organización.

El cambio y la incertidumbre en el presente son una constante y la organización tiene que flexibilizarse y delegar poder de decisión para hacer frente a la complejidad de las circunstancias. Esto implica que las personas en quienes se delega el poder de decisión deban ser más conscientes de los valores que se pongan en juego en cada situación

para asegurar la coordinación de las acciones y contribuir a la coherencia organizacional.

En las organizaciones descentralizadas o más orgánicas el poder de decisión se delega. En estos casos es aconsejable que las decisiones acerca de los objetivos sean tomadas conjuntamente entre quienes delegan y quienes tendrán que decidir. Los participantes son más capacitados y además de las actitudes, valores y objetivos propios traen aquellos que han recibido en su formación profesional, los que deberán ser tenidos en cuenta cuando se decidan objetivos. Los objetivos personales participan de los objetivos organizacionales. Todo esto favorece la motivación de quienes tengan que alcanzar dichos objetivos. Pero a su vez se torna más importante la necesidad de identificar los valores éticos.

El problema en las organizaciones se plantea en relación a qué decisiones se delegan y hasta dónde se delega. Simon (1984) sostiene que la descentralización y centralización tienen fuertes connotaciones de valores, porque en general se considera bueno el hecho de descentralizar y se ve como algo malo la tendencia a centralizar. La primera se equipara a autonomía, autodeterminación y la segunda a burocracia en sentido peyorativo o con autoritarismo.

En las organizaciones centralizadas, Simon (1964) sostiene, que las funciones decisorias se encuentran separadas de la acción. Esto aumenta el tiempo y los costos de la fuerza humana para tomar y transmitir las decisiones. Las fuerzas que tienden a crear una centralización son la necesidad de responsabilidad, de pericia y de coordinación. En las organizaciones descentralizadas las fuerzas en dirección opuesta a la centralización son en primer término la información relativa a las decisiones que tienen su origen en el nivel operativo y en segundo término es que se reduce la separación entre la decisión y la acción. Al

contar con un patrón de valores compartidos se mejora la administración tanto en lo atinente a las organizaciones centralizadas como descentralizadas. El patrón de valores que se va generando en el “espacio ético” se coloca por encima de estas problemáticas planteadas.

- En síntesis

En este capítulo nos importó destacar que el proceso de influencia del grupo de control impone las premisas de valor para la toma de decisiones administrativas. En este aspecto, los valores se transfieren mediante la autoridad, la comunicación, el entrenamiento, la capacitación, el adoctrinamiento y la identificación dando lugar a una relación asimétrica entre quienes imponen los valores y quienes los realizan.

Sin duda en este proceso, la comunicación juega un papel sustancial y significativo. Es de fundamental importancia el adecuado uso del lenguaje y de su significado para elaborar y analizar los discursos considerando las características de los destinatarios, sus creencias y su propia escala de valores.

El margen de discrecionalidad de los empleados plantea la necesidad de que tanto en el entrenamiento como en la capacitación se reconozcan los valores que involucran en sus decisiones. En el adoctrinamiento proponemos escuchar y tener en cuenta cuáles son los valores que sustentan los agentes y cuáles son los valores que quieren preservarse en la organización.

En la identificación se reconocieron los valores que se tienen en cuenta tanto cuando hay lealtad organizacional como cuando hay adecuación a sus objetivos. Se analiza el criterio de eficiencia y sus limitaciones al ser considerado por Simon como más importante que el de adecuación a los objetivos; de este modo el autor está considerando tan sólo el valor del dinero.

Destacamos de este capítulo, para ser considerados en el capítulo 6 que los valores son impuestos en una relación asimétrica entre quien decide y quien actúa; la importancia del lenguaje como portador de valores; la discrecionalidad de los empleados en todas las instancias del proceso de influencia y la centralidad que le otorga Simon a la eficiencia como criterio de valor prácticamente exclusivo al decidir

## CAPÍTULO 5

### COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

En este capítulo se analizará el comportamiento de las personas teniendo en cuenta que son las portadoras de los valores, el denominador común de la toma de decisiones políticas y fácticas y del proceso de influencia en las organizaciones. Analizaremos el comportamiento finalista y racional del individuo, cuya tarea está guiada por metas u objetivos generales. Los agentes requieren de capacidades específicas para realizar su tarea y la teoría administrativa se ocupa de poner límites y sanciones mediante la autoridad, para alcanzar la eficiencia. Consideramos el comportamiento de las personas en la ética aplicada.

#### 5.1. EL COMPORTAMIENTO EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

El comportamiento en las organizaciones está asociado a un trabajo complejo que, a su vez se descompone en una secuencia de tareas más simples, cuya conjunción permite el cumplimiento de los objetivos. Las personas se comportan racionalmente, si realizan la tarea en relación a un grupo de características “dadas” de la situación. Estas características incluyen conocimientos o suposiciones -que involucran valores- acerca de: acontecimientos futuros; alternativas que se pueden obtener para la acción, las consecuencias unidas a las alternativas y reglas o principios para ordenar las consecuencias o alternativas según preferencias que a su vez también presuponen valores.

Un agente sigue una serie de pasos que lo conducen a definir una situación de una manera particular, que comprende un entretelado complejo de procesos afectivos y de conocimiento. Lo que quiere una persona y lo que le gusta influye sobre lo que ve, y lo que ve al mismo tiempo influye en lo que quiere y lo que le gusta. El conocimiento está implicado en la definición de la situación en relación con la obtención del

objetivo deseado, el medio para alcanzar un fin. Los conocimientos también integran el proceso de formación de objetivos, porque los objetivos son usados como criterios para la elección. Pocas veces representan valores “finales” o “últimos”. Reflejan las relaciones percibidas de medios a fines, y así son modificadas cuando las ideas cambian acerca de estas relaciones. Los objetivos son el puente entre motivaciones y conocimientos.

Los objetivos que operan en la definición de la situación van a influenciar la elección sólo si existen algunos medios, válidos o ilusorios, para determinar relaciones entre las acciones alternativas y la satisfacción de los objetivos. Un criterio será operativo cuando existe un medio para probar que una acción se relaciona con un objetivo en particular o criterio con cursos de acción posibles. De lo contrario será no operativo.

Cada agente desarrolla así su programa personal de acción ante situaciones diferentes. Estos programas, los hábitos y habilidades necesarios para su uso forman parte de su formación profesional y vocacional. El conocimiento de las consecuencias se relaciona íntimamente con la atención selectiva a las metas y no necesita más explicación. Pero esas consecuencias pueden contener valores no deseados para el resto de los participantes ya sea del sector, del área o de la organización en su totalidad.

La tendencia de los agentes de un sector, a valorar la acción sólo en términos de metas (medios) se refuerza mediante tres mecanismos:

- 1- Se los sitúa en la persona que decide de acuerdo con su percepción y racionalidad. Cuando las percepciones son contrarias al marco de referencia se filtran o son interpretadas o racionalizadas para eliminar la discrepancia y convalidar el marco de referencia.

2- En el sector hay un refuerzo mediante el contenido de la comunicación del grupo que afecta el foco de información porque no se trata de una percepción directa sino mediante informes de segunda o tercera mano de las percepciones de otros, transmitidos a través de los canales de comunicación social. Al ser filtradas por varios agentes con percepciones diferentes que se relacionan o no con sus identificaciones, en la organización y en la profesión.

3- En el contexto del sector, por ejemplo, los vendedores se desenvuelven entre los clientes, los tesoreros se relacionan con los bancos, cada uno ve el mundo de modo diferente. Razón por la cual los valores que se ponen en juego son diferentes en cada sector y todo depende de los valores que encierran los intereses y preferencias de quienes perciben la situación.

Los tres mecanismos explican la persistencia del comportamiento de los agentes según la manera particular de percibir una situación en contextos determinados pero no sabemos los orígenes de dicho comportamiento. Podemos sostener que en cada uno de los mecanismos de percepción; tanto cuando se acuerda o no con la meta, siempre operan valores éticos que se deberían explicitar; como cuando se asignan las metas, para garantizar la coherencia en el comportamiento.

El comportamiento de la persona –cuando está programado- ante la presencia de un estímulo, ejecuta el programa; no necesita de una búsqueda de alternativas, ni solución de problema, ni elección alguna. Esto implica un comportamiento rutinario por parte de la persona, pero en ese comportamiento operan valores: su percepción de la situación, la comprensión del estímulo según su estado de ánimo. Y la acción propiamente dicha estará afectada por sus propios intereses y preferencias.

Los comportamientos rutinarios pueden implicar algunas alternativas de acción. Ante un estímulo se pueden dar varias alternativas según las circunstancias; por ejemplo un buen cliente que solicita un nuevo crédito (estímulo), el agente verifica el estado de la cuenta y se encuentra con que le queda pendiente el pago de la cuota anterior (si la política de la empresa es rígida y no autoriza otorgar nuevos créditos hasta no saldar el anterior), el agente automáticamente rechazará el pedido de crédito, pero la consecuencia puede ser perder al cliente y que se pase a la competencia y así se pierde un cliente importante.

Cuando las políticas son más flexibles el empleado tiene la posibilidad de evaluar la situación (es un buen cliente, paga en término, las ventas están disminuyendo...) y decide otorgar el crédito. En este caso hay un margen de discrecionalidad en el que actúan las preferencias de la persona que cumple con sus funciones y se ponen en juego sus valores. Si tiene una buena relación con el cliente le otorgará el crédito pero si se trata de una relación de empatía no lo otorgará y el perjuicio es para la organización.

#### 5.1.1. Comportamiento y elección racional

En este aspecto Weber<sup>8</sup> considera que una persona actúa racionalmente con arreglo a valores cuando sin atender las consecuencias previsibles actúa al servicio de lo que le ordenan sus convicciones sobre *el deber*. La acción racional con arreglo a valores es siempre una acción según “mandatos” o surge por exigencias que el agente se cree en la obligación de cumplir. La racionalidad de los valores que subyacen a las preferencias de acción se mide no por su contenido material, sino por sus propiedades formales.

Los valores que se abstraen, generalizan y se transforman en principios son los únicos que se pueden aplicar formalmente a procedimientos y

---

<sup>8</sup> Habermas, J. (1999) *Teoría de la acción comunicativa*, Buenos Aires, Taurus, Tomo I Pág. 232

ejercen una fuerza orientadora de la acción bastante intensa. En esta situación se diferencian intereses y valores. Los intereses cambian, mientras que los valores generalizados valen siempre para más de un tipo de situación.

Toda decisión genera un comportamiento en una situación determinada que puede estar a cargo de quien toma la decisión o bien de otra persona. En el primer caso es la misma persona quien decide y quien actúa. Se da cuando el trabajo es calificado y requiere de conocimientos específicos; por ejemplo un ingeniero químico en un laboratorio realizando un análisis. En la segunda situación, una persona decide y otra ejecuta la acción que de ella se deriva. Ocurre cuando el trabajo es no calificado, por lo general más rutinario y repetitivo como en el caso de los supermercados donde todo está normalizado.

Por su parte, Simon (1964:XXII) se ocupa del comportamiento racional de los individuos porque considera a la organización como “el ámbito en que el comportamiento humano trata de ser racional, aunque lo consiga sólo de una manera limitada, donde hay lugar para una auténtica teoría de la organización y de la administración”. Para el autor la teoría administrativa “es la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que se dan por satisfechos porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo”. Los límites de la racionalidad son la preocupación central de la teoría administrativa, es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano.

El mismo autor (Simon,1964) agrega: el comportamiento es finalista, porque se guía por metas u objetivos generales, y es racional, en cuanto elige las alternativas que lo guían al cumplimiento de las metas seleccionadas con anterioridad. La racionalidad se manifiesta en las relaciones de medios-a-fines que integran el comportamiento de las

personas en una organización. Las decisiones políticas determinan qué fines se buscan *por sí mismos* y las decisiones fácticas cuáles como *medio para*. Las personas se encuentran en una situación de elegir un fin, entre fines en pugna, en relación con los niveles bajos y como medio para los niveles por encima.

La decisión o elección es el proceso mediante el cual una de las alternativas de comportamiento para cada momento es elegida para ser realizada. La estrategia es la serie de tales decisiones, que determina el comportamiento a lo largo de un período de tiempo. La tarea de la decisión racional consiste en elegir aquella estrategia que vendrá seguida por la serie preferida de consecuencias. Destaca Simon (1964), que todas las consecuencias que se siguen de la estrategia elegida deben considerarse importantes para valorar su corrección y no sólo las consecuencias que habían sido anticipadas.

El individuo que toma la decisión tendría que conocer todo, tiempo, espacio y valores ilimitados para que su comportamiento sea racional. La decisión se complica cuando intervienen varios individuos; las decisiones de los demás quedan incluidas entre las condiciones que cada uno de ellos deberá tener en cuenta en sus propias decisiones. Cada participante tiene que conocer cuáles son las acciones de los demás, a fin de determinar las consecuencias de las suyas. El conocer lo que van a hacer los otros individuos permite cooperar con ellos en la finalidad común.

Toda actividad administrativa está precedida por la planificación y organización con el propósito de que cada uno forme expectativas exactas sobre lo que van a hacer los otros. En el proceso de valoración se estiman las consecuencias, se determinan las preferencias y se elige la que más se aproxima a esas preferencias, para contribuir a la cooperación entre los participantes.

La relación medios-a-fin no se corresponde con hecho y valor, una cadena medios-a-fin es una serie de anticipaciones que ligan un valor con las situaciones que los producen, y estas situaciones, a su vez, se relacionan con los comportamientos que producen esos valores. Cualquier elemento de esta cadena puede ser “medio” o “fin”, según se trate de su conexión con el extremo de la cadena correspondiente al valor o con el extremo de la cadena correspondiente al comportamiento. Si los términos describen consecuencias de un comportamiento pueden ser tomados como índices de valores que se adhieren a él.

El acto psicológico de valorar las alternativas consiste, habitualmente, en medirlas de acuerdo con ciertos índices de valor que, en realidad, están generalmente asociados con la realización de los valores mismos; el dinero. De esta manera la relación medios-a-fin no permite una separación clara de valor y hecho, porque el mismo comportamiento puede tener como consecuencia más de un valor.

En términos generales Simon (1964) considera que la elección es racional cuando se elige entre alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas. En una organización ¿cuándo una decisión puede considerarse racional? ¿cuando se toma de acuerdo con los objetivos personales o con los objetivos organizacionales? ¿Cuándo le da curso a los afectos y deseos o se reprimen los impulsos? ¿Tiene que considerar a los otros actores en toda su complejidad o limitarse a algunos aspectos que considera relevantes? ¿Con qué criterio los considera relevantes?

Simon utiliza diferentes adverbios para adicionarle a la palabra “racional”: Una decisión es “objetivamente racional” si en *realidad* el comportamiento es correcto para maximizar unos valores dados en una situación dada. Y es “subjetivamente racional” si maximiza la consecuencia relativa al conocimiento real del sujeto.

Es “conscientemente racional” en la medida que ajustar los medios a los fines sea el resultado de un proceso consciente. Es “deliberadamente racional” en la medida en que el ajustar los medios a los fines haya sido realizado de manera deliberada, ya sea por el individuo o por la organización. Una decisión es “organizativamente racional” si se orienta hacia las finalidades de la organización. Es “personalmente racional” si se orienta hacia las finalidades del individuo.

La racionalidad objetiva implica que el individuo amolda todo su comportamiento a un modelo integrado a) por la visión panorámica de las alternativas de comportamiento, que es previa a la decisión; b) por la consideración del complejo total de consecuencias que seguirán a cada elección; y c) por la elección de una alternativa, usando como criterio el sistema de valores.

El comportamiento real no alcanza la racionalidad objetiva porque la racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección; las consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarle valores. Sólo es posible anticipar los valores de manera imperfecta; y la racionalidad exige una elección entre *todos* los comportamientos alternativos posibles, en el comportamiento real se nos ocurren sólo algunas alternativas.

La elección, para lograr la racionalidad, debe estar precedida por un período de duda durante el cual se presta atención a las alternativas de comportamiento, al conocimiento de las condiciones, a las consecuencias del medio y a los valores anticipados. Hay que tener en cuenta que la duda que precede a la elección puede alargarse y convertirse en inacción (Simon, 1964). En este período de duda es cuando proponemos realizar la reflexión moral en la ética aplicada.

En el último capítulo de su libro *El comportamiento organizacional*, Simon (1964) se refiere a cómo debe ser la administración y en sus lecciones sobre teoría administrativa, alude a la racionalidad del individuo y del grupo. Una decisión es racional desde el punto de vista del individuo (subjetivamente racional) si resulta coherente con los valores, las alternativas y la información que él tuvo en cuenta al tomarla. Una decisión es racional desde el punto de vista del grupo (objetivamente racional) si resulta coherente con los valores que gobiernan al grupo y con la información que el grupo posee relativa a la decisión. Por esto, la organización debe estar estructurada de manera que una decisión (subjetiva) racional, desde el punto de vista del individuo que decide, siga siendo racional considerada desde el punto de vista del grupo (objetiva)

Encontramos valores tanto en la racionalidad subjetiva como en la objetiva. Pero la racionalidad individual participa con sus propios valores en la decisión grupal u objetiva. Es por esta razón que se necesita explicitar cuáles son esos valores, qué interpreta y comprende cada uno de los participantes acerca de esos valores en esa decisión grupal. Los valores no adquieren la misma significación según las circunstancias y las personas, cada una con su identidad y con mundos internos diferentes en el “mundo de la vida”.

La racionalidad de las personas, para Simon (1964) está limitada por sus habilidades, hábitos y reflejos inconscientes; por sus valores y conceptos de finalidad, que pueden desviarse de los fines de la organización; por los conocimientos e información que tiene. Las elecciones de los individuos serán racionales –orientadas por la finalidad organizacional- sólo si se encuentra dentro de los límites establecidos por los siguientes factores: es capaz de seguir una determinada línea de acción, si tiene un concepto correcto de la finalidad de esa acción y si está correctamente informado sobre las condiciones que rodean a dicha acción. Pretendemos que

además las personas sean conscientes de los valores que encierran cada uno de estos factores.

La persona actúa como miembro de un grupo cuando en sus elecciones aplica la misma escala general de valores que los demás integrantes del grupo y cuando sus expectativas acerca del comportamiento de los demás, influyen en sus decisiones. Para integrar el comportamiento de un grupo se requiere de la comunicación. Se recurre a la autoridad para influir deliberadamente en el comportamiento de los integrantes del grupo en una dirección deseada. En este caso la persona deja de lado sus facultades críticas para que la decisión comunicada por otra persona oriente sus propias elecciones. La autoridad es tan sólo uno de los modos de influencia, junto con la comunicación, el entrenamiento, la eficiencia y la lealtad organizativa. Temas que hemos desarrollado en el capítulo 4.

Los elementos fácticos de la decisión se determinan en la descripción del puesto para alcanzar la eficiencia. Se determinan las funciones de producción social: 1- definición de los valores u objetivos afectados por cada actividad de manera que puedan ser observados y medidos, 2 – Deben enumerarse las variables extra administrativas y administrativas que determinan el éxito de estas funciones; 3.- realizar investigaciones empíricas de cómo afectan los resultados el cambio de las variables extra administrativas y administrativas (Simon,1964).

#### 5.1.2. Capacidades requeridas

Estos son los cuestionamientos que se hace Simon (1964): ¿cuáles son los factores que determinan el nivel de eficiencia alcanzado por una organización administrativa? ¿qué límites tiene la cantidad y la calidad de la producción? En estos límites incluye la capacidad de los individuos para ejecutar y para tomar decisiones correctas.

El autor agrega que sólo se puede decidir racionalmente la misma línea de acción si dos personas tienen las mismas capacidades, con los mismos objetivos y valores, el mismo conocimiento y la misma información. La teoría administrativa tiene que preocuparse por determinar con qué capacidades, valores y conocimientos un trabajador tiene que emprender su tarea. Las personas en su tarea, están limitadas por una parte, a) la capacidad, los hábitos y los reflejos relativos a lo inconsciente; b) la ejecución por la destreza manual, el tiempo de relación y la fuerza; c) los procesos de decisión por la rapidez de los procesos mentales, la capacidad aritmética elemental. Por otra parte, están limitadas por los valores y los conceptos de finalidad que influyen en sus decisiones, si hay o no lealtad.

Los administradores de cualquier nivel organizacional tienen que tener tres tipos de capacidades diferentes pero predominará más una u otra según cuál sea la función a desempeñar. Las personas tienen capacidades relativas a sus conocimientos, a su voluntad y a sus habilidades personales. En relación a los conocimientos podemos diferenciarlos entre conceptuales y el *saber hacer*. Los primeros generalmente corresponden a un estudio formal; por ejemplo técnico constructor, técnico electricista, médico, contador, abogado, avalados por el título respectivo. Mientras que el *saber hacer* se relaciona con la experiencia personal en diferentes actividades. En los dos casos los conocimientos conllevan valores que en los formales son más explícitos que en el caso del *saber hacer*.

En la teoría de la acción comunicativa, Habermas (1981) tiene en cuenta las estructuras del “mundo de la vida” donde los agentes tienen que hacer explícito su saber de fondo sobre el que otros no pueden disponer. Al teórico, igual que al lego, el “mundo de la vida” le está dado. La precomprensión o saber intuitivo al que nos acostumbramos, a partir del

cual vivimos, nos relacionamos y hablamos unos con otros, contrasta con la forma del saber explícito.

El saber se sustenta de modo tácito en la práctica comunicativa cotidiana y tiene que ver con la certeza con que se nos presenta el “mundo de la vida”. Este saber no satisface el criterio de un saber que tenga relación interna con pretensiones de validez y que pueda ser sometido a crítica. Se encuentra fuera de toda duda y aparece como si nunca pudiera tornarse problemático. Sólo cuando surge un conflicto que pone en evidencia ese saber de fondo, de familiaridad incuestionada, es traído a la conciencia como algo que necesitamos verificar. El saber de fondo, cuando una razón objetiva nos pone en la posición de decidir sobre una situación de conflicto, se transforma en saber explícito.

Las segundas capacidades, vinculadas a la voluntad o actitudes de la persona, se relacionan con la variable temporal en tanto podemos decir que la persona tiene un comportamiento conservador, reactivo o proactivo a través de la observación de sus actitudes a lo largo del tiempo. Ese comportamiento tiene que ver con su experiencia y con su propia valoración.

Las capacidades terceras, vinculadas a sus habilidades personales o aptitudes, se relacionan con la capacidad para: generar confianza, tomar decisiones, resolver conflictos, saber negociar, poder comunicarse. Todas estas capacidades encierran en sí mismas valores; según quién, dónde, cómo, cuándo, por qué y para qué se las ejerza, esos valores no serán los mismos. En estas capacidades subyacen los saberes conceptuales o explícitos y los de fondo o implícitos.

### 5.1.3. Sanciones

Simon (1964) al referirse a la aplicación de sanciones subraya que la autoridad se refiere a la aceptación por parte del subordinado de las

decisiones del superior y no al poder de esta para aplicar sanciones en caso de incumplimiento de aquellas. A medida que se limita el poder del superior, para imponer sanciones, este tiene que confiar más en otros alicientes más positivos para reforzar la autoridad. La incapacidad de sancionar a los subordinados destruye la autoridad de cualquier individuo en la jerarquía administrativa.

El sistema de autoridad de la organización está relacionado con una estructura jerárquica bastante definida. Cuando el poder descansa en un superior que no forma parte de la jerarquía porque ejerce sólo la autoridad “funcional” por zonas, el superior tiene un papel de consejero más que de autoridad. Hay “unidad de mando” en la medida que un individuo dado no esté sometido a sanciones de más de un superior.

Simon (1964) agrega que la persona que acepta la autoridad de un cuerpo legislativo, de un propietario o de un padre, en una determinada situación, se encuentra motivado probablemente, más que por el miedo a las sanciones, por ideas éticas enseñadas socialmente. El individuo de una determinada sociedad cree que debe obedecer las leyes adoptadas por las autoridades constitutivas, y que debe reconocer los derechos de propiedad.

Habermas (1981) sostiene que para Durkheim el miedo a las sanciones es un motivo secundario de aceptar o no las normas institucionales. El primer motivo está dado por la obligación moral que es la “coerción”. Para Weber la autoridad moral de un orden es su legitimidad. El agente puede aceptar o no los valores y normas adoptando la misma actitud ante los hechos pero si no entiende qué significan los valores y normas no puede adoptar una actitud de conformidad ni de rechazo basada en el reconocimiento de su pretensión de validez. El agente sólo adquiere experiencia cuando tiene una actitud de conformidad, de obligación moral. Esta coerción es compatible con la autonomía del agente, lo forma y

permite que la persona se constituya en un sujeto moral. Este concepto de sujeto moral es el concepto implícito en la teoría de Simon cuando se impone mediante la autoridad y las sanciones. Es un sujeto moral impuesto.

#### 5.1.5. La visión de Simon

En el último capítulo de su obra Simon (1964) sostiene que la preocupación central de la teoría administrativa es la racionalidad de las decisiones por lo que significa su idoneidad para cumplir con las finalidades específicas de la organización. Completa el tema señalando que la racionalidad humana tiene que tener límites para que la teoría administrativa no sea estéril y esos límites no deben ser estáticos sino que dependerán del medio ambiente organizativo en que tiene lugar la decisión del individuo.

El comportamiento no está determinado por la racionalidad, es flexible dentro del área de la racionalidad y adaptable a las capacidades, finalidades y conocimientos. El autor agrega que la teoría administrativa tiene que ocuparse de establecer los límites de la racionalidad en la toma de decisiones, tiene que determinar cómo puede desenvolverse una decisión institucionalizada conforme a los valores desarrollados dentro de una estructura organizativa más amplia. Además, la administración tiene que proporcionar a cada empleado “operativo” un ambiente de decisión de manera tal que su comportamiento sea racional tanto con ese ambiente como con los valores del grupo y la situación del mismo. En la tesis pretendemos que dichos valores sean revelados mediante la acción comunicativa de Habermas.

La comunicación tiene que ser tomada en cuenta: en primer lugar, porque toda decisión que se toma fuera del nivel operativo debe ser comunicada y la tecnología de comunicación actúa como factor que limita. En segundo

lugar, siempre que se toma una decisión, su calidad estará condicionada por el ambiente que limita el área de racionalidad de quien decide. Los factores que la limitan son los mismos que vimos para el área de racionalidad individual. Las decisiones tienen que ser tomadas en el lugar que está el conocimiento necesario para que puedan ser coordinadas con otras decisiones. (Simon, 1964)

Los valores y los objetivos que guían las decisiones individuales dentro de la organización son principalmente: los objetivos de la organización y el de su conservación. Como consideramos en 4.4 -Simon (1964:189)- sostiene que inicialmente las finalidades se imponen al individuo mediante el ejercicio de la autoridad, pero los valores se “interiorizan” en gran medida gradualmente, y se incorporan a la psicología y a las actitudes del individuo participante. El individuo adquiere una adhesión o lealtad a la organización que automáticamente garantiza que sus decisiones serán coherentes con los objetivos de la organización. El individuo adquiere una “personalidad organizativa” diferente a su personalidad.

## 5.2. EL COMPORTAMIENTO ÉTICO

Retomamos el concepto de ética que consideramos en el capítulo 2 como la elaboración de una forma de relación del individuo consigo mismo que le permite constituirse en un sujeto de conducta moral. Maliandi (1991) sostiene que la ética es la problematización del *ethos*; el sujeto moral surge de una relación consigo mismo que difiere del sujeto moral de la teoría de Simon. Lo podemos interpretar como que es un individuo a quien los valores le son impuestos por la autoridad haciendo uso de sanciones; como se vio en los apartados 5.1.3 y en 5.1.5.

El *ethos*, es un hecho de experiencia en el que se puede comprobar que hay pluralidad de códigos, o sistemas, o concepciones sobre lo que es

moral y lo que no lo es. La pluralidad puede percibirse por simple observación o desde la ética entendida como disciplina particular.

La percepción de esa pluralidad es más clara cuanto mayor es la experiencia del hombre en el tiempo y en el espacio, es decir, cuanto mayor es su radio de observación espontánea. Esta experiencia puede conducir a la duda, al relativismo; pero es también el detonante de la reflexión ética racional, es decir, la aplicación de la razón a la consideración de los problemas normativos, o sea la “tematización del *ethos*”.

La reflexión filosófica se efectúa, a su vez, según diversos criterios, también allí se mantiene la pluralidad, y es así como a determinados tipos de *ethos* les corresponden determinados tipos de ética. Cuando nos damos cuenta de que no todos opinan del mismo modo sobre *lo que se debe hacer*, surge la duda, la pregunta básica acerca de *qué se debe hacer* (reflexión moral), y –en caso de que se obtenga alguna respuesta– surge otra pregunta: *por qué se lo debe hacer* (ética normativa). Con ese tipo de preguntas se inicia entonces la ética filosófica, que representa la continuación sistemática de la tematización espontánea: en ella se procura explicitar (reconstruir) los principios que rigen la vida moral, es decir, se intenta fundamentar las normas.

En el apartado 2.4.1 diferenciamos niveles o grados de reflexión: un *primer nivel*, el prerreflexivo, de normatividad pura donde no se cuestiona. La conducta se ajusta a determinadas normas, hay certezas. Cuando comienzan a aparecer dudas, se conocen las normas pero no cómo se aplican a una situación concreta; se comienza con una reflexión elemental, espontánea y natural.

En la organización, como hemos visto en Simon, al individuo se le transfieren en los objetivos o en las normas los criterios para decidir y en

un primer momento ejecuta automáticamente porque el superior se lo impone mediante el proceso de influencia. Esto es así mientras el agente decide y cumple la norma sin cuestionarse “*el cómo*” o la manera que se lo dicen. Este es un modo impropio de asumir *el hacer*. En apariencia es un *hacer con* otros pero en realidad es un *hacer para* otros. En el hacer la persona encuentra otras maneras de hacer que lo llevan a dudar y comienza la reflexión elemental.

En el *segundo nivel* el sujeto comienza a interrogarse acerca del por qué y el para qué de lo que hace, recurre a su experiencia y a los conocimientos propios y de otros que le aportan información necesaria para formar su propio criterio. Estamos ante la reflexión moral. Se buscan los fundamentos de los criterios, se piensa en valores, se comienza a criticar las normas. De este modo el individuo sabe *lo que se debe hacer*, se apropia de sus decisiones y acciones para asumir su propia responsabilidad, *hace con* otros de un modo auténtico. Esto se puede llevar adelante tan solo en organizaciones flexibles y descentralizadas, donde el individuo alcanza la ética normativa, que es el sujeto moral que proponemos.

El *tercer nivel* es el de la metaética cuando se analiza el significado y el uso de los términos morales, es un metalenguaje con respecto al lenguaje normativo. Como filósofos, se piensa en el significado de los valores (semiótica). Se ocupa del lenguaje específico en el que se expresa lo normativo y lo valorativo. Es una reflexión no normativa.

El *cuarto nivel*, es el de la ética descriptiva, se relaciona con el aspecto objetivo. Se observa el fenómeno moral. Se describe la “facticidad normativa” (praxis). Se comprueba cómo se comportan los seres humanos. Aquí se desdibuja el carácter, pasa de ser “reflexivo” a “descriptivo”. Disminuye el grado de normatividad, es una labor científica (antropología, sociología) y no tiene carácter filosófico.

El yo moral o sujeto moral al que alude Foucault se reconoce por su capacidad de elevarse por encima del ser, por desafiar al ser; por la elección del “cara a cara” con uno mismo. Por su parte, el ser que vimos en Simon no tenía voz o si la tenía, era ignorada porque se le imponían los valores mediante el proceso de influencia en los objetivos y la información necesaria para la toma de decisiones. Para cada situación se le transfieren criterios que, como hemos visto en los capítulos 3 y 4, involucran valores que no son reconocidos. El autor ignora al sujeto que conoce, a la persona que piensa y que tiene valores sobre los cuales puede reflexionar.

La ética sólo puede ser de la persona y la moral es colectiva; el yo moral, es sólo el singular del “nosotros” ético. Esta despersonalización satisface las condiciones de las normas que sólo pueden ser colectivas de un modo impuesto, como lo expresado por Simon. En esos casos se disimulan las particularidades y no pueden durar mucho sin generar conflictos. El motivo es que se está negando la multidimensionalidad del “yo”.

Vamos a proponer que la ética colectiva en la organización sea deliberada por el grupo de personas que interviene en una situación determinada, personas conscientes de los valores que se ponen en juego, sobre los cuales cada una ha reflexionado. Dichas personas se encuentran en el nivel de ética normativa. De este modo el sujeto alcanza una autonomía que le es propia.

En las organizaciones, en general, se manifiesta desconfianza hacia ese sujeto moral autónomo, donde su autonomía se sustenta en algo distinto de la autoridad que es la que asegura hablar en nombre de “todos”. Los principios en los que ésta (la autoridad) se basa, consisten en una regla dictada conforme a la imagen de la autoridad dominante en la organización, con capacidad de dictar sentencias obligatorias sobre las

personas, apostando a la razón. Reglas dictadas por la razón y la razón guiada por las reglas.

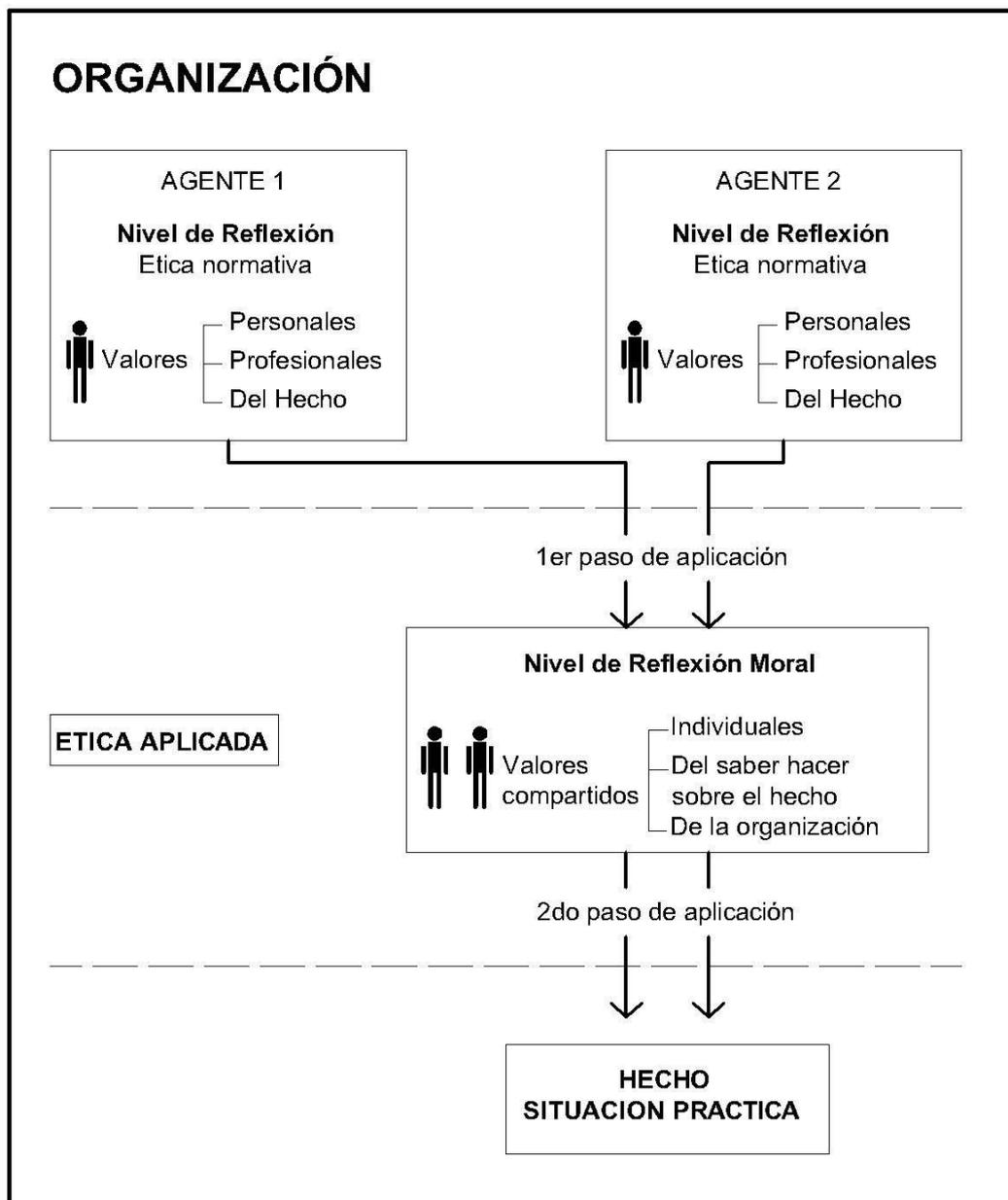
La autonomía moral propia y reconocida por cada agente, se puede fomentar impulsando una transición desde la moral impuesta por la autoridad dominante a la consideración de los valores y la revelación de los mismos. Para que esto se concrete proponemos que una vez explicitados los valores individuales se reflexione colectivamente acerca de los mismos a través del diálogo con el propósito de llegar a un entendimiento en un proceso continuo dentro de la organización, en un ámbito que llamaremos “espacio ético”.

En este apartado vimos la ética individual de cada participante siguiendo el razonamiento de Maliandi (1991) y vemos a continuación lo que entendemos por ética aplicada, siguiendo al mismo autor.

#### 5.2.1. Ética aplicada

El comportamiento humano requiere una relación con el *ethos* cada vez mayor, teniendo en cuenta el avance tecnológico, el cambio permanente y la incertidumbre del contexto en el que se actúa. Ya no es suficiente la racionalidad ni la reflexión ético-normativa. En las organizaciones los profesionales con formaciones diferentes participan de un diálogo interdisciplinario. El carácter dialógico de la razón reclama una toma de conciencia acerca del uso de los valores éticos.

La ética normativa de cada uno de los participantes puede variar pero tiene efecto indirecto en la ética normativa de la organización. La conciencia de este carácter indirecto constituye una condición para el cumplimiento de la normativa organizacional (ética aplicada). Según se describe en el siguiente gráfico, cuya fuente original es Maliandi (1991:69).



La ética normativa de los agentes se ha constituido mediante la reflexión racional en la tematización del *ethos*, tanto en relación a los valores relativos a sus intereses personales (participar o no en la organización), como en relación a su formación ya sea científica o no, que a su vez se ven afectados por las normas que rigen su profesión (asociaciones profesionales, colegios de graduados, gremios, sindicatos). Además los valores implícitos en la información científica (proveniente de diversas disciplinas) relativas a la decisión y acción ante situaciones concretas. Y por último los valores propios de la organización, explícitos o implícitos en

las políticas, normas y procedimientos, –que llamaremos “espacio ético”- se encuentran afectados a su vez por las fuerzas del contexto.

Los tres tipos de valores de los agentes convergen en un tipo específico de reflexión moral. Esta convergencia es el *primer paso* de la ética aplicada. Es una reflexión moral colectiva aquella en la que intervienen al menos dos personas y la reflexión es acerca de los valores a considerar en un hecho concreto. Son los valores de quienes intervienen, los valores de los conocimientos que se pretenden aplicar, los valores de la tecnología y los de la organización. En esta reflexión moral colectiva es donde sostenemos que debe tener lugar la teoría de la acción comunicativa de Habermas.

En un *segundo paso*, al tomar la decisión, se establece la relación directa con la praxis desde la reflexión moral colectiva. Es la resolución del problema de la ética aplicada, la legitimación de los valores a respetar en la aplicación al hecho, a una situación práctica dada, tanto para la toma de decisiones políticas como fácticas que se concretan en acciones.

La ética normativa se ocupa de establecer el *por qué*; es el fundamento para determinar *cómo y cuándo* la aplicación es válida. En la ética aplicada coinciden la reflexión moral (por ser aplicada) cuando ha sido adecuadamente ilustrada por la ética normativa (por ser ética). La ética aplicada es la mediación entre la razón y la acción, es una tarea de la reflexión moral, su carácter práctico viene de proporcionar alternativas de elección para la acción concreta. La ética normativa es “práctica” porque hace madurar la capacidad práctica del hombre, lo ayuda a tomar conciencia de su responsabilidad por los valores que intervienen.

La relación entre ética y administración es uno de los problemas de la ética aplicada. La administración participa con la información para la reflexión moral, como campo en el que hay que tomar decisiones que

incluyen valores (como hemos visto en el capítulo 3 y como objeto de enjuiciamiento moral, en el caso de conductas administrativas moralmente apropiadas o refutables en relación a las circunstancias. En esta instancia los agentes actúan simultáneamente en una reflexión moral colectiva y en un nivel de reflexión metaético, acerca de los valores propios de la administración de organizaciones. Es decir, tienen que buscar y compartir los significados acerca de los valores.

Pretendemos que en esa reflexión moral se tome en cuenta la racionalidad dialógica de la teoría de la acción comunicativa de Habermas, para llegar al entendimiento necesario acerca de los valores que subyacen a las razones, para decidir en una situación y circunstancias determinadas. Las razones pueden ser diferentes para cada uno de los implicados. Usamos el lenguaje para llegar a acuerdos sobre la base de argumentos.

El objetivo que nos proponemos en administración es facilitar la cooperación para llegar al entendimiento, sin el cual ningún objetivo es viable. Hay que comprender el significado de las acciones y de los valores. Se necesitan normas éticas que orienten la cooperación y por último políticas orientadas al entendimiento. La racionalidad estratégica<sup>9</sup> (supone un sujeto y un cosujeto) está siempre presente en la racionalidad política pero no puede ser la única por el hecho de que siempre debe haber objetivos para la supervivencia de la organización y para la convivencia.

La racionalidad estratégica se subordina a las normas éticas mediante acuerdos intersubjetivos. Conjuntamente hay que tener en cuenta la racionalidad histórica, acerca de cuáles han sido los valores en relación a los valores posibles. Tenemos que realizar una reconstrucción hacia el pasado de los valores. Aquí es donde se observa la ética descriptiva que

---

<sup>9</sup> Es la racionalidad que se pone en juego cuando se desarrollan las estrategias en las organizaciones.

presentamos en el cuarto nivel de reflexión. En toda toma de decisiones hay que tener en cuenta la cooperación solidaria en función del grupo implicado pero sin descuidar a la organización como un todo, su historia y el contexto en el que se desenvuelve.

Establecimos *cómo, cuándo, dónde y por qué* los valores individuales, que respaldan las razones acerca de las diferentes alternativas para la decisión previa a la acción, participan en la acción a través de la reflexión moral colectiva de la ética aplicada y propusimos la acción comunicativa como medio para llegar al entendimiento acerca de los valores en la toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

### 5.3. EL COMPORTAMIENTO SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones en general no se ocupan ni preocupan por el aspecto cognoscitivo, ni por los valores implícitos en sus estructuras sociales. De tal manera que gran parte del tiempo las cosas se dan por supuestas. El elemento emocional -más que el conocimiento- mantiene unidas a las personas que constituyen la estructura organizacional. Las personas que dialogan pueden compartir las mismas categorías y explicaciones verbales. De manera que comparten supuestos que se dan por sentados, en un proceso de coherencia. Además es la resultante de la acumulación de significados dentro y a lo largo de las conversaciones en un proceso de continuidad.

En las burocracias que aún predominan en muchas de nuestras organizaciones, hay una persona que determina lo que hay que hacer y otra persona que obedece y ejecuta dicha tarea, sin capacidad de participar en los valores que se van poniendo en juego. Y en muchos casos sin siquiera saber cuáles son esos valores porque se actúa como un autómatas.

En esas organizaciones interesa detectar la capacidad y aptitud de los hombres para ejercer determinado tipo de acción en sociedades donde primaban como elementos formativos la fe y el deber ético. Weber en su tesis sobre el origen del capitalismo afirma que las conexiones entre la ética racional del protestantismo ascético y el espíritu del capitalismo como guías de la acción individual permitieron, en las sociedades occidentales, las articulaciones económicas y el sentido para el desarrollo de la economía capitalista racional.<sup>10</sup>

En el modelo burocrático predomina la impersonalidad de los puestos de trabajo, la acción se concibe como totalmente racional y la moral tiene como atributos: a) un propósito que brinda la medida y –por su parte- el criterio de elección permite comparar los hechos. La moral es una postura racional, ya que tiene un propósito, y este propósito es la supervivencia, tanto en lo individual como en lo colectivo. Los actos morales son medios para lograr un fin y lo que cuenta es el fin. b) La reciprocidad, que es un atributo que la moral no tiene y que debería tener para poder considerarla universal. Una acción no se convierte en acción moral cuando no ha sido recíproca y, por ende, se ha convertido en un ingrediente de una relación dual o múltiple. No es fácil que la reciprocidad sea igualitaria, es decir que un agente reciba una remuneración acorde con su prestación. c) La moral tampoco puede ser contractual, donde las partes han negociado con anterioridad sus respectivos deberes.

Todos estos atributos de los que carecen las acciones morales tienen en común que los tres involucran el cálculo de la acción. Todos suponen que el pensamiento precede a la acción, la definición precede a la tarea y la justificación precede a la obligación. Los tres atributos presuponen una acción que es el resultado de una decisión racional. Todo esto implica que

---

<sup>10</sup> Weber, M. (1955) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Madrid, Editorial Revista de Derecho Privado, Madrid

el “*estar con los otros*”, se puede regular con normas codificables. Hay una relación asimétrica entre las partes.

En las organizaciones burocráticas aparece la moral legislada por la autoridad, porque la norma tiene contenido valorativo, tanto de quien ordena dicha normalización como los valores propios de quien diseña los manuales. La norma sustituye la discrecionalidad moral del empleado ya que en caso de conflicto tiene que prevalecer el interés organizacional.

Observamos la asimetría entre quien decide la norma y quien la tiene que cumplir. De este modo el yo del empleado, su interés personal se ve anulado. Esto ocurre porque se desconfía de la iniciativa personal. Porque las preferencias y las lealtades de los participantes que se pueden generar en un proceso de intercambio espontáneo, no forzado ni supervisado como planteamos en esta tesis, pueden generar la resistencia por parte de los grupos de control.

Cuando las organizaciones están muy formalizadas. la relación que se establece entre los agentes es asimétrica, es una relación donde una parte le impone a la otra lo que tiene que realizar. Consideramos que la relación a la cual las organizaciones tienen que tender es a una relación simétrica entre sus participantes.

En las *organizaciones descentralizadas* los agentes tienen conocimientos; son organizaciones más orgánicas y pueden tomar la forma de red o adhocracias. Los trabajos que se realizan abarcan varias tareas relativas a su especialidad, son puestos ampliados en la dimensión horizontal y las tareas no son repetitivas ya que varían con cada proyecto. En relación a la dimensión vertical del cargo, tienen que tener autocontrol para poder ser creativos y tomar las decisiones que el proyecto demande. Como trabajan en equipos, requieren autonomía para aumentar las posibilidades de auto motivación para crear nuevos

conocimientos. Los individuos y los equipos autónomos son los que establecen los límites de sus tareas, para concretar los proyectos.

Los participantes en organizaciones descentralizadas requieren de capacitación interna y externa. Son individuos que se van gestando a sí mismos y son el resultado de una vida entera de esfuerzos para desarrollar aptitudes conceptuales y de comunicación, para reflexionar sobre los valores personales y alinear la conducta personal con dichos valores, para aprender a escuchar y poder apreciar las ideas de otros.

En las organizaciones descentralizadas los valores adquieren una dimensión destacada. Estos serán compromisos que adquirirá cada uno con la organización para que se pueda concretar el patrón de valores y será un elemento primordial con el cuál todos los participantes tendrán que comprometerse a respetar para poder confiar unos en otros.

Las personas, en estas organizaciones, si son agentes en un sentido real -y no sólo los soportes pasivos de sus estructuras de preferencias y sistemas de creencias, como dice Simon- necesitan entender cómo son posibles el juicio y la autonomía valorativa. Tienen que llegar a acuerdos a partir de la acción comunicativa orientada al entendimiento acerca de los valores en cada circunstancia.

En los puestos más o menos ampliados en el sentido vertical, según la organización sea más o menos descentralizada, se plantea el problema con los valores: qué pasa con la discrecionalidad otorgada a los participantes, o con la discrecionalidad que no les damos. Pero ante la acción concreta, el operario tiene que tomar decisiones de manera espontánea que también tiene que ver con la necesidad de la comunicación informal necesaria para llevar a cabo la actividad. ¿Qué valores tienen en cuenta? ¿los personales? ¿los organizacionales? ¿Conoce y comprende cuáles son esos valores?

Los agentes cuando se incorporan a las organizaciones descentralizadas, en todos los niveles, en la tecnoestructura o en el *staff* , requieren algún tipo de capacitación formal (títulos que los habiliten) o informal producto de una experiencia de trabajo externa. Pero la conjunción de nuevas tecnologías con mercados cada vez más inciertos exige nuevas competencias, polivalencia, trabajo cooperativo y compromiso. Los empleados, además de conocer su actividad específica, tienen que saber usar los sistemas de información, el *software* específico para cada actividad.

Cuando se diseñan las posiciones individuales se necesita una reflexión acerca de los valores que se van a sostener en forma individual y en común con los demás participantes. Aquí precisamente es donde tiene lugar la ética aplicada y la racionalidad dialógica que proponemos y que incluso puede dar lugar a un patrón de valores flexible, que ante los cambios, se actualice con el consenso de todos los participantes.

-En síntesis

En este capítulo destacamos que el comportamiento de los individuos es racional, tendiente al logro de los objetivos en las decisiones políticas y fácticas. Simon considera que la elección es racional si está precedida por un período de duda durante el cual se presta atención a las alternativas de comportamiento. Es tarea de la Administración poner, mediante la autoridad, límites a las tareas y capacidades para realizarlas y alcanzar la eficiencia.

El comportamiento racional en Simon no considera los valores porque se imponen mediante el proceso de influencia en los objetivos y la información, que involucran valores -como hemos demostrado en los capítulos 3 y 4- para la toma de decisiones. Se desconoce a la persona que los recibe. Para hacer frente a esa carencia proponemos la acción comunicativa de Habermas en la instancia de la reflexión moral del

período de duda en la ética aplicada. El comportamiento ético es aquél que se genera en una reflexión con uno mismo ante una situación determinada para constituirse en un sujeto moral.

Los participantes en una reflexión moral individual son conscientes de sus propios valores y de los valores de los otros, ya sean estos sus compañeros o no, los directivos, la organización como un todo o el medio social en el cual se desempeñan. Los agentes se comportarán a partir de los valores aceptados por el grupo comprometido e involucrado en el hecho y la decisión será producto de una reflexión moral colectiva.

## CAPÍTULO 6

### APLICACIÓN DE LA TEORÍA COMUNICATIVA A LA TOMA DE DECISIONES

En este capítulo *aplicamos la lógica comunicativa de Habermas a la toma de decisiones administrativas* y demostramos la segunda proposición de la tesis: que *la teoría comunicativa de Habermas resulta apta para incorporar la reflexión ética a la toma de decisiones en los distintos niveles decisorios*. Consideramos la acción comunicativa como el medio adecuado para llegar al entendimiento entre las partes. Ese entendimiento de los agentes -en el “mundo de la vida”- acerca de los valores que los motivan, es el paso previo a la decisión que lleva a la acción y es el origen de lo que llamaremos el “espacio ético”. Finalmente vemos los cambios que origina la reflexión ética al tomar decisiones en la teoría administrativa.

#### 6.1 ACCIÓN COMUNICATIVA DE HABERMAS

En el concepto de acción comunicativa de Habermas (1999) comienza a operar el supuesto de medio lingüístico en el que se reflejan las relaciones de la persona con el mundo. En este nivel de formación de conceptos, la problemática de la racionalidad cae ahora dentro de la perspectiva del agente mismo. El entendimiento lingüístico aparece como un mecanismo de coordinación de la acción. El autor diferencia las acciones en estratégicas, teleológicas, normalizadas y dramatúrgicas.

La *acción estratégica* se puede formular de manera que las acciones de los participantes en la interacción guiada por la utilidad y coordinadas por los intereses, estarán mediadas por los actos del habla. En la acción regulada por normas<sup>11</sup> (trabajadores que desempeñan una actividad

---

<sup>11</sup> La persona cumple con una norma en una situación dada cuando se dan las condiciones a las que la norma se aplica. Esa norma expresa un acuerdo existente en un grupo de poder. (Habermas, 1999:123 T. I)

programada en la organización-en decisiones programadas-) y en la dramatúrgica<sup>12</sup>, (empleados que cumplen con un rol en la organización, en el desempeño de una función) incluso hay que suponer la formación de un consenso entre los participantes en la comunicación. En principio ese consenso es de naturaleza lingüística. Pero en estos modelos burocráticos el lenguaje es concebido unilateralmente. Como hemos visto en el capítulo 5 cuando los agentes tienen descrito el puesto en un manual de la organización.

La *acción teleológica* concibe el lenguaje como un medio más a través del cual las personas, se orientan a su propio éxito, pueden influir los unos sobre los otros con el fin de mover al oponente a formarse las opiniones o a concebir las intenciones que les convienen para sus propósitos. La *acción normalizada* concibe el lenguaje como un medio que transmite valores culturales y que es portador de un consenso que queda ratificado con cada acto de entendimiento. Este concepto cultural del lenguaje es el más difundido en antropología cultural y en las ciencias del lenguaje que se interesan por los aspectos contenidos en éste.

En la *acción dramatúrgica* hay una interacción social como un encuentro en el que los participantes constituyen los unos para los otros un público visible y se representan mutuamente algo. En las organizaciones cada uno de los participantes representa un rol preestablecido. En la representación el actor se presenta ante los espectadores de un determinado modo; al dejar transparentar algo de su subjetividad, el actor busca ser visto y aceptado por el público de una determinada manera.

Las cualidades de la acción dramatúrgica son en cierto modo parasitarias: van montadas sobre una estructura de acción teleológica. Son las acciones que devienen de las funciones de la descripción del puesto. El

---

<sup>12</sup> Los participantes en una interacción que constituyen los usos para los otros, un público ante el cual se ponen a sí mismos en escena. Los implicados regulan el acceso recíproco de acuerdo con su propia subjetividad (Habermas, 1999:123 T. I)

lenguaje se concibe asimilado a estilos y estéticas de expresión que se manifiestan en el manual de la organización, en una estructura de acción teleológica. Porque en la organización las acciones programadas que están en el manual se encuentran dentro del marco de las políticas y normas generales producto de las decisiones políticas. (Habermas, 1999)

Observamos en Simon la coexistencia de la acción estratégica, teleológica, normalizada y dramática que sería el desempeño de un rol determinado dentro de la estructura organizacional. Analizamos en los capítulos 3 y 4 el modo en que intervienen los valores y las consecuencias de no ser tomados en cuenta. Proponemos la teoría de la acción comunicativa que sostiene Habermas considerando un “espacio ético” dentro de las organizaciones.

El concepto de acción comunicativa es el único que presupone el lenguaje como un medio de entendimiento sin más abreviaturas, donde las personas hablantes<sup>13</sup> y oyentes<sup>14</sup> se refieren, desde el horizonte preinterpretado de su “mundo de la vida”, que representa simultáneamente algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo, para negociar definiciones de la situación que puedan ser compartidas por todos (ver cuadro página 138). Este concepto interpretativo de lenguaje es el que subyace a las distintas tentativas de pragmática formal. El entendimiento lingüístico es sólo el mecanismo de coordinación de la acción, que ajusta los planes de acción y las actividades teleológicas de los participantes para que puedan constituir una interacción.

El concepto de acción comunicativa se limita a observaciones: a) sobre el carácter de acciones independientes y b) sobre la relación reflexiva que el actor guarda con el mundo en los procesos de entendimiento.

---

<sup>13</sup> En adelante cuando mencionemos emisor nos vamos a referir a *personas hablantes*

<sup>14</sup> En adelante cuando mencionemos receptor nos vamos a referir a *personas oyentes* .

a) *Observaciones sobre el carácter de acciones independientes.*

El concepto de acción comunicativa caracteriza el nivel de complejidad de los actos del habla, los cuales simultáneamente expresan: un contenido proposicional, la oferta de una relación interpersonal y una intención del emisor. Las convenciones lingüísticas son aprehendidas desde la perspectiva conceptual del seguimiento de una regla y se las explica mediante un concepto de intención de la acción reducida a conciencia de regla, se pierde de vista ese otro aspecto de la triple relación de la acción comunicativa con el mundo.

Habermas (1999) llama acciones sólo a aquellas manifestaciones simbólicas en las cuales el actor -como ocurre en las acciones: teleológicas, normalizadas y dramáticas- entra en relación al menos con un mundo (pero siempre también con el mundo objetivo). Distingue en la acción: los movimientos corporales y las operaciones que se co-realizan en las acciones y que sólo en segundo lugar pueden llegar a adquirir la autonomía que caracteriza a las acciones, a saber: por inclusión en un juego o en un aprendizaje. Esto se ve en los movimientos corporales. Un movimiento corporal es un elemento de una acción, pero no una acción. Con sus movimientos el agente cambia algo en el mundo.

El autor hace dos diferencias 1) los movimientos con que un sujeto interviene en el mundo (actúa instrumentalmente) 2) los movimientos con que un sujeto encarna un significado (se expresa comunicativamente). En ambos casos los movimientos del cuerpo ocasionan un cambio físico en el mundo; 1) el cambio tiene relevancia causal; por ejemplo mueve el brazo, cruza las piernas; en 2) es relevante desde el punto de vista semántico; por ejemplo los movimientos de la laringe, de los labios al hablar, cuando se mueven los dedos al tocar el piano.

Las acciones son realizadas mediante movimientos del cuerpo, en el sentido en que el actor co-realiza esos movimientos cuando sigue una regla (decisiones programadas) de acción, técnica o social. Co-realización quiere decir que el fin del actor es la ejecución de un plan de acción, y no de los movimientos corporales con cuya ayuda realiza las acciones.

Las acciones dependientes los movimientos corporales se parecen exactamente a las operaciones que siguen una regla. En este caso los productos generados mediante esas operaciones pueden ser considerados en sí mismos como más o menos correctos, pueden ser enjuiciados desde el punto de vista de su conformidad o no conformidad con las reglas. Pero no son accesibles, como las acciones, a una crítica desde el punto de vista de la verdad, de la eficacia, de la rectitud o de la veracidad. Sólo como infraestructura de otras acciones guardan una relación con el mundo.

Las reglas operatorias permiten identificar si un producto generado por medio de operaciones está más o menos formado, pero con las reglas no podemos explicar racionalmente la aparición del producto, las reglas no explican *por qué* se hicieron esas operaciones. El producto por sí mismo no explica el por qué se hizo dicho producto.

Las reglas operatorias no tienen fuerza explicativa, son las decisiones programadas donde el agente cumple las reglas de acción. Seguir las reglas no significa que el actor se relaciona con algo en el mundo y en tal relación se orienta por pretensiones de validez que van asociadas con razones motivadoras de la acción.

b) *Observación de la relación reflexiva que el actor guarda con el mundo en los procesos de entendimiento sobre el carácter de acciones independientes.*

El objeto es aclarar por qué los actos de entendimiento constitutivos de la “acción comunicativa” no pueden ser analizados de la misma forma que las oraciones gramaticales con cuya ayuda se realizan.

”En la acción comunicativa el lenguaje sólo es relevante desde el punto de vista pragmático. Las personas que hablan, al hacer uso de oraciones orientándose al entendimiento, contraen relaciones con el mundo, y ello no sólo directamente, como en la acción teleológica, en la acción regida por normas o en la acción dramática, sino de un modo reflexivo”. (Habermas, 1999:143 TI)

Las personas “integran en un sistema los tres conceptos de mundo<sup>15</sup> que en los otros tipos de acción aparecen en solitario o en parejas, y presuponen ese sistema como un marco de interpretación que todos comparten, dentro del cual pueden llegar a entenderse contando con la posibilidad de que la validez de éstas pueda ser puesta en tela de juicio por otros actores” (Habermas, 1999:143 TI)

El entendimiento funciona como un mecanismo coordinador de la acción, esto sólo puede significar que los participantes en la interacción se ponen de acuerdo acerca de la validez que pretenden para sus emisiones o manifestaciones, es decir, que reconocen intersubjetivamente las pretensiones de validez con que se presentan unos frente a otros. Una

---

<sup>15</sup> Mundo objetivo: conjunto de todas las entidades sobre las que son posibles enunciados verdaderos; mundo social: conjunto de todas las relaciones interpersonales legítimamente reguladas y mundo subjetivo: como la totalidad de vivencias propias a las que el hablante tiene acceso privilegiado. Relación a la que los referentes del acto de habla aparecen al hablante como algo objetivo, normativo o subjetivo. (Habermas, 1999:144 T I, 171 TII)

persona que habla hace valer una pretensión de validez susceptible de crítica entablando con su manifestación una relación por lo menos con un “mundo” y haciendo uso de la circunstancia de que esa relación entre actor y mundo es en principio accesible a un enjuiciamiento objetivo para invitar a su oponente a una toma de postura racionalmente motivada.

El concepto de acción comunicativa presupone el lenguaje como un medio en el cual tiene lugar un tipo de proceso de entendimiento con pretensiones de validez que pueden ser reconocidas o puestas en cuestión. En este modelo de acción se presupone que los participantes en la interacción movilizan expresamente su potencial de racionalidad que, de acuerdo con los análisis que hemos realizado hasta aquí, encierran las tres relaciones del actor con el mundo, con el propósito cooperativo de llegar a entenderse. (Habermas, 1999)

Si prescindimos de la corrección formal de la expresión simbólica utilizada, la persona que se orienta al entendimiento, tiene que plantear explícitamente con su manifestación tres pretensiones de validez: el enunciado que hace es verdadero; el acto de habla es correcto en relación con el contexto normativo vigente y la intención expresada por el emisor coincide realmente con lo que piensa. El emisor pretende la verdad para los enunciados o para las presuposiciones de existencia, rectitud para las acciones legítimamente reguladas y para el contexto normativo de éstas, y veracidad para la manifestación de sus vivencias subjetivas. En esta instancia es donde corresponde explicitar los valores que hacen válida dicha acción.

Reconocemos las tres relaciones persona/mundo que en los conceptos de acción analizados hasta ahora eran supuestas por el científico social y que con el concepto de acción comunicativa quedan adscritas a la perspectiva del emisor y el receptor. Son las personas que participan las

que buscan un consenso y lo someten a criterios de verdad, de rectitud y de veracidad, es decir: por un lado criterios de ajuste o desajuste entre los actos de habla, y por otro, con la manifestación de los tres mundos (objetivo, social y subjetivo) con que el actor contrae relaciones.

Todo proceso de entendimiento tiene lugar sobre el trasfondo de una precomprensión imbuida culturalmente. El saber de fondo permanece problemático en su conjunto. Sólo la parte de ese acervo de saber, que los participantes en la interacción utilizan y tematizan en cada caso para sus interpretaciones, queda puesto a prueba. En la medida en que las definiciones de la situación son negociadas por los implicados mismos, con el tratamiento de cada nueva definición de una situación, queda también a disposición el correspondiente fragmento temático del “mundo de la vida”.

Una situación es un orden realizado en un discurso acerca de un hecho determinado. En el discurso los participantes en la interacción asignan los diversos elementos de la situación de la acción a cada uno de los tres mundos, incorporando así a la situación actual de acción su “mundo de la vida” ya interpretado. La definición de la situación puede diferir entre un participante y otro, la definición de la situación de uno se desvía de la que da el otro, por lo que aparece un oponente. Esto representa un problema de tipo especial porque en los procesos cooperativos de interpretación ninguno de los implicados tiene un monopolio interpretativo.

La tarea de interpretación, para ambas partes, consiste en incluir en la propia interpretación la interpretación que de la situación hace el otro, de suerte que en la versión revisada “su” mundo externo y “mi” mundo externo, sobre el trasfondo de “nuestro” “mundo de la vida”, se relativizan en función del “mundo” y las definiciones de la situación antes dispares se puedan hacer coincidir suficientemente. Pero las interpretaciones no

conducen en todos los casos e incluso normalmente a una asignación estable y unívocamente diferenciada.

La estabilidad y la univocidad son la excepción en la práctica comunicativa cotidiana. Es más realista la imagen de una comunicación difusa, frágil, constantemente sometida a revisión y sólo lograda por unos instantes, en la que los implicados se basan en presuposiciones problemáticas y no aclaradas, siempre moviéndose por tanteos a lo que sigue desde algo en lo que ocasionalmente están de acuerdo.

La acción comunicativa no equipara acción y comunicación. El lenguaje es un medio de comunicación que sirve al entendimiento, mientras que las personas, al entenderse entre sí para coordinar sus acciones, persiguen -cada una- determinadas metas. En este sentido la estructura teleológica es fundamental para todos los conceptos de acción.

No obstante lo cual, los conceptos de acción social se distinguen por la forma en que plantean la coordinación de las acciones teleológicas de los diversos participantes en la interacción: 1) como engranaje de cálculos egocéntricos de utilidad (en los que el grado de conflicto y de cooperación varían en función de los intereses que están en juego); 2) como relación consensual entre un público y unos ejecutantes; 3) como entendimiento en el sentido de un proceso cooperativo de interpretación, este último, es el caso de la acción comunicativa.

En todos los casos se presupone la estructura teleológica de la acción, ya que se supone a los actores la capacidad de proponerse fines y de actuar teleológicamente y, por tanto, también con un interés en la ejecución de sus planes de acción. Pero sólo en el modelo estratégico de acción se da por satisfecho con la explicación de las características de la acción directamente orientada al éxito, mientras que los restantes modelos

especifican condiciones bajo las que el agente persigue sus fines, condiciones de legitimidad, de auto presentación o de acuerdo alcanzado mediante la comunicación, bajo las que el yo puede conectar sus acciones con las de otro.

En el caso de la acción comunicativa las interpretaciones que construyen los procesos cooperativos de interpretación representan el mecanismo de coordinación de la acción; la acción comunicativa no se agota en el acto de entendimiento efectuado en términos de interpretación. La coordinación comunicativa de la acción quiere decir que el receptor entiende el significado de lo dicho, pero el significado de lo dicho no siempre es interpretado del mismo modo por diferentes personas, incluso por la misma persona, en diferentes situaciones, la interpretación no es igual. En el capítulo 3, Simon y March, en relación a las acciones rutinarias y no rutinarias, sostienen que el comportamiento racional que incluye supuestos y también analizan las diferentes percepciones de las personas.

La acción comunicativa puede dar lugar en todo momento a consecuencias que no son intencionadas como hemos visto en el capítulo 3, y cuando se produce el riesgo y estas consecuencias son imputadas al emisor, este tiene que dar explicaciones y desmentidos y en algunos casos hasta pedir disculpas. Puede ocurrir que los participantes en la comunicación se sientan defraudados, y tomen por su parte una actitud estratégica y abandonen la acción orientada al entendimiento. (Habermas,1999)

En contextos complejos de acción, un acto de habla aceptado y realizado bajo los supuestos de la acción comunicativa, puede tener al mismo tiempo valor estratégico en otros planos de interacción y provocar efectos

perlocucionarios<sup>16</sup> en terceros. Habermas (1999) considera acción comunicativa a aquellas interacciones mediadas lingüísticamente en que todos los participantes siguen fines ilocucionarios con sus actos de habla. No contrapone el papel ilocucionario como una fuerza irracional al componente proposicional fundador de la validez, sino que lo concibe como el componente que especifica *qué* pretensión de validez plantea la persona que habla con lo que dice, *cómo* la plantea y en defensa *de qué* lo hace. Cuando Habermas sostiene *qué* pretensión de validez nosotros interpretamos y pretendemos que en ésta instancia sean revelados los valores que se pongan en juego. Instancia que coincide con la del momento de duda antes de tomar la decisión en la ética aplicada.

Una persona, con lo que dice, puede motivar a un oyente a aceptar la oferta que entraña su acto de habla por la fuerza ilocucionaria de su emisión y de este modo contraer un vínculo racionalmente motivado. Esto presupone que las personas capaces de lenguaje y de acción pueden referirse a más de un mundo. Y que al entenderse entre sí sobre algo en uno de los mundos, basan su comunicación en un sistema compartido de mundos. Habermas (1981) diferencia el mundo externo en mundo objetivo y mundo social, que complementa con el mundo interno o subjetivo.

Al hacer un uso regulador del lenguaje, los participantes plantean pretensiones de validez normativas, que tienen modalidades diferentes, y se refieren al mundo social que todos comparten. En el uso imperativo del lenguaje se refieren a algo en el mundo objetivo; el emisor plantea al

---

<sup>16</sup> Habermas, J. (1999:94/106 y 370/1 Tomo I) Citando a Austin aporta la diferenciación entre actos locucionarios, ilocucionarios y perlocucionarios. La desacreditación del acto de habla -como modelo de acción orientada al entendimiento- podría evitarse si se logra mostrar que el empleo del lenguaje orientado al entendimiento es el modo original frente al que el entendimiento indirecto, la comprensión indirecta, el dar a entender o el hacer que el otro conciba tal o cual opinión, se compartan de forma parásita. A partir de esto Austin diferencia acto *locucionario* como decir algo. Componente proposicional, tiene que ver con el mundo objetivo; acto *ilocucionario* hacer diciendo algo, mundo social y acto *perlocucionario*, causar algo mediante lo que se hace diciendo algo, componente expresivo reflexión sobre la acción orientada al entendimiento y relación reflexiva con uno mismo, las explica, mundo subjetivo

destinatario una pretensión de poder para inducirlo a actuar de acuerdo a sus deseos. Esto es lo que se observa en Simon cuando a las decisiones políticas las impone mediante diferentes medios de influencia haciendo uso del poder del grupo de control. Y en las decisiones fácticas los trabajadores cumplen con las órdenes que dan otros. Es un *hacer para* y no un *hacer con otros*.

Una teoría de la comunicación en términos de pragmática formal puede utilizarse para una teoría sociológica de la acción si se puede mostrar de qué forma los actos comunicativos verbales y no verbales cumplen la función de coordinar la acción, contribuyendo de ese modo a estructurar las interacciones. Finalmente la acción comunicativa depende de contextos situacionales que son fragmentos del “mundo de la vida” de los participantes en interacción.

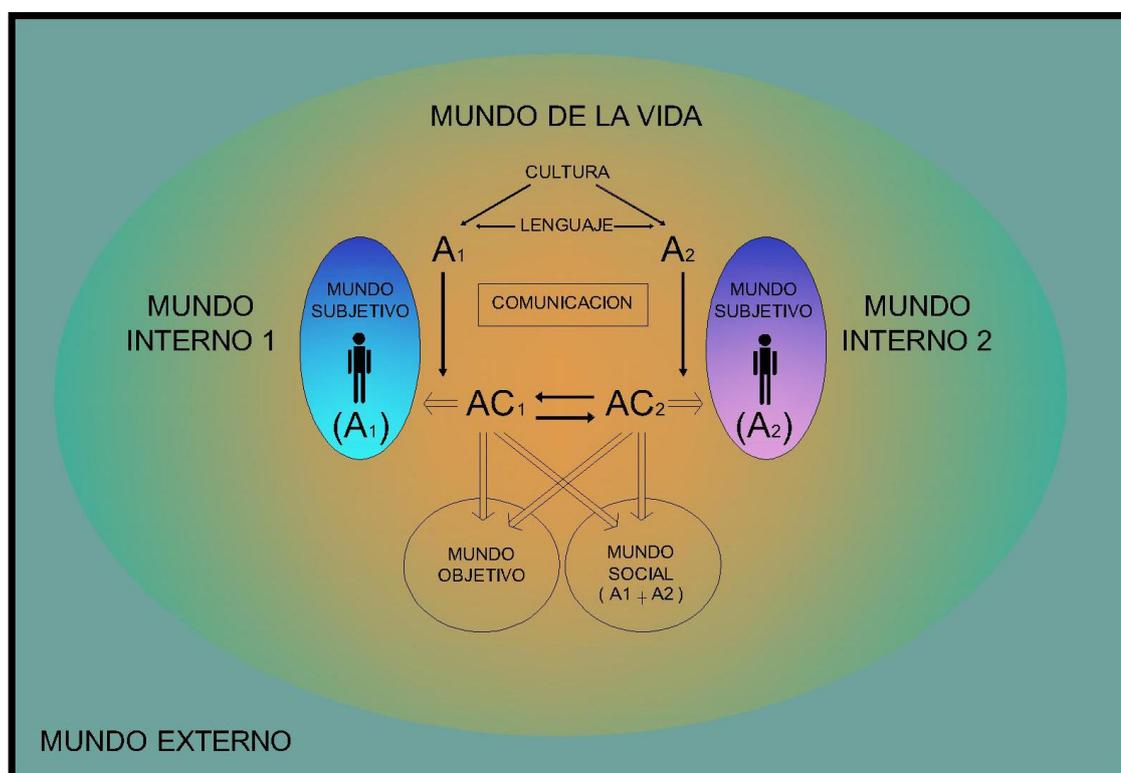
Las interacciones, en las que al menos uno de los participantes pretende con sus actos de habla provocar efectos perlocucionarios en su interlocutor, se consideran acciones estratégicas mediadas lingüísticamente. Los actos del habla actúan como mecanismos de coordinación de otras acciones. Y hay que separarlos de los contextos de acción comunicativa antes de incluirlos en interacciones estratégicas. Esto es posible porque los actos de habla poseen una relativa autonomía frente a la acción comunicativa, a cuyas estructuras de interacción remite siempre el significado de lo dicho. (Habermas, 1999)

## 6.2 “MUNDO DE LA VIDA” SEGÚN HABERMAS

El concepto de “mundo de la vida” es complementario del concepto de acción comunicativa. Habermas (1999) sostiene que toda teoría de la sociedad que se reduzca a teoría de la comunicación está sujeta a limitaciones. Desde la perspectiva conceptual de la acción orientada al

entendimiento, la concepción de la sociedad como “mundo de la vida” es la que resulta más obvia. Por esta razón propone entender a las sociedades simultáneamente como sistema y como “mundo de la vida”.

En primer lugar veremos cómo se relaciona el “mundo de la vida” con los tres mundos de los participantes -en la acción orientada al entendimiento- que tienen como base las definiciones comunes propias de la situación. Ver Gráfico.



AC1 Acción comunicativa de A1

AC2 Acción comunicativa de A2

### GRÁFICO MUNDO DE LA VIDA

(Habermas, 1999:180 Tomo II)

La acción comunicativa se basa en un proceso cooperativo de interpretación en el que los participantes se refieren al mismo tiempo a

algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo aun cuando en su manifestación sólo se destaque uno de los aspectos del tema relacionado con estos tres componentes. Tanto el emisor como el receptor emplean el sistema de referencia que constituyen los tres mundos como marco de interpretación dentro del cual elaboran las definiciones comunes de su situación de acción. Relativizan su proposición ante la posibilidad de que su validez sea puesta en tela de juicio por otro actor.

Entendimiento significa obtener un acuerdo acerca de la validez de la emisión entre los participantes que se comunican. Acuerdo es el reconocimiento intersubjetivo de la pretensión de validez que el emisor vincula a ella. En la acción comunicativa rige la regla en la que el receptor acepta como válida la temática, al mismo tiempo que está reconociendo las otras dos pretensiones de validez que sólo se plantean implícitamente. De no ser así tiene que explicar su desacuerdo. Los participantes en la interacción hacen siempre sus emisiones en una situación en la que tienen una definición común, siempre que estén orientados al entendimiento.

Si no hay una definición común de la situación los actores deberán recurrir a medios de acción estratégica con la finalidad de comunicarse o bien negociar directamente. Aún en los casos que no sea necesario, cada nueva emisión constituye la definición de la situación de acción que implícitamente propone el emisor, o queda confirmada, o es modificada o queda parcialmente en suspenso, o es puesta en cuestión. Es un proceso continuo de definiciones y redefiniciones de valores que se atribuyen a los contenidos de los diferentes mundos.-según lo que en cada caso concreto se considere- perteneciente al mundo objetivo como componente en cuya interpretación se coincide, al mundo social como componente normativo intersubjetivamente reconocido, o al mundo subjetivo como componente privado a que cada cual tiene un acceso privilegiado.

Frente a estos tres mundos, los actores deslindan, al mismo tiempo, cada definición común de la situación determinando los límites entre la naturaleza externa, la sociedad y la naturaleza interna; y simultáneamente renuevan la separación, por un lado, de ellos mismos como intérpretes y por el otro, el mundo externo y el propio interno en el que se desarrollan sus valores.

En ese proceso continuo de definiciones y redefiniciones de valores subyacen las presuposiciones formales de comunidad o intersubjetividad<sup>17</sup> que son el mundo objetivo, el mundo social y un mundo subjetivo propio. Este será el sistema de referencia que cada participante en la comunicación tiene como trasfondo de la emisión concreta y que rige intersubjetivamente las definiciones de la situación en cada caso.

La situación de acción, para los participantes, se constituye en cada momento en el centro de su “mundo de la vida” y se presenta como una necesidad de entendimiento en relación a los valores y posibilidades de acción en cada situación. Se trata de un fragmento del complejo “mundo de la vida” cuyos límites se desdibujan en todo momento pero que siempre actúa como trasfondo de la escena de la acción. Del entendimiento participa el lenguaje como medio que transmite los valores de las tradiciones culturales.

Las situaciones no son estables, sus límites se desplazan con el tema, son un fragmento que los temas, los fines y los planes de acción realizan y articulan en cada caso dentro del entretejido de remisiones que constituye el “mundo de la vida”. Y esas urdimbres están dispuestas concéntricamente y se tornan cada vez más anónimas y difusas al aumentar la distancia espacio-temporal y la distancia social.

---

<sup>17</sup> Entendemos por intersubjetividad una situación que se va desarrollando entre dos o más personas que están de acuerdo en llegar a un entendimiento acerca de los valores en un mismo hecho.

En cuanto esas remisiones forman parte de las situaciones, pierden su trivialidad y su solidez incuestionada; devienen conocidas y se problematiza como hecho, como contenido de una norma, como contenido de una vivencia. Antes de hacerse evidente por una situación, esa misma circunstancia sólo se da como autoevidencia del “mundo de la vida” con la que el afectado está familiarizado intuitivamente sin tener en cuenta la posibilidad de cuestionarlo. No es conocido en el sentido estricto, de saber cómo poder ser fundamentado y cuestionado.

Ese conocimiento parte de las convicciones de los participantes del proceso de entendimiento. En la interacción las personas hacen uso de definiciones en las que ya se encuentran interpretados los contenidos y valores, la conexión entre los mundos objetivo, subjetivo y social con la que en cada caso se enfrentan (Ver gráfico “Mundo de la vida”). Cuando los límites de la situación se desdibujan, no se mueven en el vacío; vuelven a encontrarse en otro ámbito, ahora actualizado, pero en todo caso ya interpretado, de lo culturalmente autoevidente en la organización en el espacio que llamaremos ético.

En la práctica cotidiana hay situaciones absolutamente desconocidas. Las nuevas situaciones emergen incluso de un “mundo de la vida” que fue construido a partir de un acervo cultural que ya es familiar para todos los participantes. En este “mundo de la vida” los participantes, tanto emisor como receptor hacen uso de conceptos formales ya interpretados en cuanto a contenidos en situaciones que necesitan de acuerdos, tal como observamos en las decisiones programadas del capítulo 3.

El emisor como el o los receptores se mueven siempre dentro del horizonte de su “mundo de la vida”; de él no pueden salirse. En tanto que son intérpretes de valores pertenecen, junto con sus actos de habla, al “mundo de la vida”, pero no pueden establecer una relación con algo de ese mundo, del mismo modo que pueden establecerla con hechos, normas

o vivencias. Las estructuras del “mundo de la vida” fijan las formas de la intersubjetividad del entendimiento posible.

Los participantes de la comunicación en la organización deben a esa estructura su posición extramundana frente a lo intramundano sobre lo que se puede entender. El “mundo de la vida” es el mundo trascendental del emisor y el receptor. Ellos se encuentran, se plantean las pretensiones recíprocas en que concuerdan con el mundo (objetivo, subjetivo y social); al que pueden criticar y exhibir los fundamentos de las pretensiones de validez, resolver sus diferencias y llegar a un acuerdo.

Consideramos que la acción es una forma de dominar una situación<sup>18</sup>. El concepto de acción comunicativa destaca en esa dominación dos aspectos: el teleológico de realización de fines (o de ejecución de un plan de acción) y el comunicativo de interpretación de la situación y de obtención de un acuerdo.

En la acción comunicativa los participantes persiguen de común acuerdo sus respectivos planes de acción basados en una definición común de la situación. Cuando ésta comienza siendo negociada o las tentativas de entendimiento fracasan, la necesidad de llegar a un consenso se convierte a su vez en un fin. El éxito que se pueda obtener en la acción teleológica y el consenso alcanzado mediante los actos de entendimiento, se constituyen en los criterios de los esfuerzos por dominar una situación.

La realización de los respectivos planes de acción, de los participantes, de acuerdo con la definición común de la situación, es constitutivo de la acción orientada al entendimiento. Se trata de evitar dos riesgos: que el entendimiento fracase y que el plan de acción se frustre y la acción no se concrete.

---

<sup>18</sup> Representa un fragmento del “mundo de la vida” delimitado en vista de un tema. Un tema surge en relación con los intereses y fines de acción. (Habermas 1999:181, Tomo II)

Las situaciones cambian pero si bien el “mundo de la vida” es un contexto ilimitado, él mismo establece los límites que no pueden trascenderse. El “mundo de la vida” delimita las situaciones de acción del mismo modo que un contexto siempre entendido, pero no tematizado. Este mundo se desdibuja detrás del ámbito de relevancia de una situación de acción, se comporta de manera no problemática y se mantiene oculto; no penetra en el proceso de entendimiento en forma manifiesta, sólo lo hace de manera indirecta y permanece indeterminado. Constituye una realidad intuitivamente familiar y ya interpretada, que incluye valores.

Esos valores, -se manifiestan en las acciones destacadas en el capítulo 3 al referirnos a las decisiones políticas y fácticas respectivamente- aparecen en todos los criterios y supuestos presentes en los conocimientos conceptuales de los agentes organizacionales y en el saber hacer de cada uno de ellos. Estos valores que nos condujeron al éxito en una situación de acción determinada, en la medida que el tiempo transcurre van a cambiar y nos pueden conducir a un fracaso seguro.

Necesitamos reflexionar acerca de dichos valores no explicitados y que se encuentran en cada actor en la práctica comunicativa cotidiana. El “mundo de la vida” tiene un carácter restringido a un acervo cultural de saber particular, susceptible en todo momento de ser ampliado y variar con ese acervo. Los patrones culturales de interpretación, valorización y expresión actúan como recursos interpretativos de los agentes en la interacción que negocian una definición común de la situación para llegar a un consenso sobre algo en el mundo.

La situación de acción interpretada de esa manera circunscribe un ámbito de alternativas de acción, abierto en relación a un tema; un ámbito de condiciones y medios para la ejecución de planes. A la situación pertenece todo aquello que se hace sentir como una restricción para las correspondientes iniciativas de acción. Pero si consideramos al “mundo de

la vida” como un recurso para la acción orientada al entendimiento, eso que se mantenía a espaldas del agente, esas restricciones que las circunstancias de la ejecución de sus planes le imponían, le saldrán al paso como ingredientes de la situación. Se clasifican, en el sistema de referencia de los conceptos formales del mundo, como hechos, normas y vivencias.

Si al “mundo de la vida” se lo identifica con el saber de fondo transmitido culturalmente, es porque la cultura y el lenguaje generalmente no son considerados como parte de la situación. Tampoco caen bajo los conceptos formales de mundo con cuya ayuda los participantes entienden su situación. Para una interpretación común de la situación de la acción se necesita identificar los elementos del “mundo de la vida” -los valores- que se dejaron de tomar como recursos.

Con las estructuras organizacionales (normas) y con las estructuras personales (vivencias) acontece algo diferente que con la cultura. Pueden actuar por un lado, como ingredientes de un mundo social o de un mundo subjetivo y por otro, como componentes estructurales del “mundo de la vida”.

La acción en una situación, se presenta como un proceso circular en el que el agente es al mismo tiempo el iniciador de los actos que se le imputan y es producto de las tradiciones en las que vive, de grupos solidarios a los que pertenece y de procesos de socialización y aprendizaje a los que está sujeto. Este trasfondo consta también de las habilidades individuales, del saber hacer intuitivo en una situación concreta y de contar con prácticas socialmente arraigadas. Sociedad y personalidad operan a la vez como restricciones y como recursos.

El carácter paradójico del saber propio del “mundo de la vida”, es saber que sólo proporciona el sentimiento de una certeza absoluta porque *no se*

*sabe de él*, esto se debe a la circunstancia de que *el saber en qué* puede uno estribar y el *saber cómo hacer* algo están todavía en una indiferenciada conexión *con aquello que* prerreflexivamente se sabe. Pero penetran en la acción comunicativa las solidaridades de los grupos integrados a través de valores y de normas y las competencias de los individuos socializados, al igual que las tradiciones culturales.

La cultura aporta el saber válido para cubrir las necesidades de entendimiento. La reproducción cultural aporta para el mantenimiento de la organización y de la personalidad. Es la legitimación existente y son los patrones de comportamiento eficaces en el proceso de formación individual los que permiten mantener la adquisición de competencias generalizadas de acción.

Si la organización está lo suficientemente integrada como para que se puedan satisfacer las necesidades de coordinación existentes, la contribución de la socialización -como proceso de integración- a la organización y a la personalidad consiste: por un lado, en la pertenencia de las personas al grupo, legítimamente reguladas; y por otro, a las vinculaciones de carácter moral u obligaciones, o sea el núcleo de valores culturales institucionalizado en las órdenes legítimas queda incorporado a una realidad normativa que, no exento de crítica, sea lo bastante resistente como para que el núcleo de valores sea separado de la acción orientada al entendimiento.

Los sistemas de personalidad desarrollan una identidad sólida que permite dominar las situaciones que surgen, con pleno sentido de la realidad. La socialización contribuye al mantenimiento de las interpretaciones que las personas realizan y a la motivación para actuar de acuerdo con las normas

Las dimensiones en las que pueden evaluarse los diferentes procesos de reproducción son: la racionalidad del saber, la solidaridad de los miembros

y la capacidad de la personalidad adulta para responder autónomamente por sus acciones. Habermas se considera satisfecho con este esbozo del “mundo de la vida”.

### 6.3. APLICACIÓN DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA A LA TOMA DE DECISIONES

El objetivo particular en este apartado es *evaluar la aplicabilidad de la lógica comunicativa de Habermas a la toma de decisiones administrativas* con el propósito de incorporar la reflexión ética y superar así la insuficiencia de la racionalidad instrumental. en los distintos niveles decisorios.

Las organizaciones son un entramado de relaciones sociales, económicas, políticas, culturales, tecnológicas y jurídicas. Si bien no tienen sentimientos, ni inconsciente, no obedecen a leyes naturales sino a las leyes que producen las personas y están sometidas a los avatares de la historia. Al ser una producción humana tienen todas las características de los humanos. Hay una fuerte relación individuo/empresa pero también múltiples relaciones individuo/individuo, que la administración debe tener en cuenta y en las que se influyen mutuamente.

Los objetivos de la organización (capítulo 3 ), son impuestos a través del proceso de influencia, del mismo modo que el planeamiento, los programas y procedimientos (acciones a realizar). Esto permite que todos los sectores y personas se encuentren relacionados mediante diferentes mecanismos y que las funciones estén interconectadas. Los objetivos, políticas y normas que regulan dicho funcionamiento son ajenos a las personas que se desempeñan en cada cargo. Esto no significa que sean inconexas pero tienen una lógica que no es la misma que la del agente. Esa lógica de la organización generalmente responde a la lógica de la

dirección, y de este modo son los valores dominantes de la organización los que modelan a las personas de acuerdo con sus propias necesidades y valores.

Las personas que son modeladas por los valores dominantes son agentes que tienen sus propios intereses personales y profesionales y que a su vez fueron moldeados por la familia, la sociedad, los estudios realizados y la experiencia profesional. Esto es lo que estaría ignorando la dirección al imponer -como hemos visto en casi todos los casos- mediante la autoridad, comunicación imperativa o persuasiva, entrenamiento, capacitación o adoctrinamiento. Observamos la unilateralidad de valores; no se tiene en cuenta el “mundo de la vida” de los agentes, sean estos expertos, analistas o especialistas en un saber hacer.

Simon (1964) sostiene que las organizaciones moldean y desarrollan gran parte de las cualidades y hábitos personales y ofrecen a quienes ocupan posiciones de responsabilidad, los medios para ejercer la autoridad e influir en los demás. Hay que comprender cómo la organización moldea creencias y actitudes; con ello se da el primer paso para analizar la manera en que sus creencias y actitudes pueden ser modificadas mediante el cambio de la corriente de comunicaciones de la organización.

El mismo autor (1964) agrega más adelante que los límites a la función en la descripción del puesto de trabajo supone la posibilidad de una funcionalización paralela de objetivos y de actividades. Si son evidentes las limitaciones de la función, también lo son algunos de sus valores. Los elementos de valor precisos para tener en cuenta al sopesar las alternativas, pueden ser relacionados con el objetivo de la organización. Si los valores que se afectan a la actividad de la unidad no están comprendidos en la declaración del objetivo de la organización, pueden ser descuidados en la toma de decisiones.

Profundizando el razonamiento de Simon para tomar decisiones proponemos que los valores de los participantes sean reconocidos tanto como los de la organización y que dichos valores se vayan gestando y superando en el “espacio ético” mediante la acción comunicativa desarrollada por Habermas.

Como observamos en los capítulos 3 y 4 la atención está puesta en la eficiencia y en los objetivos, las políticas y normas son impuestas. El interés se centra en el poder representado por el dinero o el éxito personal. Proponemos la aplicación de la acción comunicativa en la reflexión moral de la ética aplicada -capítulo 5- en el momento de duda previo a la elección dando origen al “espacio ético”. Si bien este espacio existe en toda organización, generalmente es ignorado por todos, razón por la cual planteamos que sea explicitado.

### 6.3.1 Espacio ético

La construcción del “espacio ético” es una co-construcción individual y colectiva al mismo tiempo. Es el ámbito en el que las personas, que integran la organización, se relacionan entre sí formalmente a través de objetivos, políticas y programas que regulan el funcionamiento. Al mismo tiempo que se adaptan a dicho funcionamiento y con su comportamiento, contribuyen a su transformación.

El “espacio ético” subyace a todo el quehacer organizacional y permite que los valores de los diferentes agentes, se conviertan en decisiones transformadas en acciones que permitan alcanzar los objetivos. Se genera un circuito cerrado entre los valores de los operarios, empleados y directivos, en el que cada integrante es alimentado y alimenta a los demás en un movimiento circular e interactivo.

Describimos los mecanismos mediante los cuales los valores organizacionales y los valores de los agentes se influyen recíprocamente

y analizamos la interrelación entre ambos para poder comprender cómo el “espacio ético” afecta las decisiones y las acciones, que es el tema que nos preocupa.

En la organización tenemos por una parte los valores implícitos en las políticas, las normas y los procedimientos para alcanzar los objetivos y, por otra parte, los valores de los individuos que la constituyen dando lugar a una estructura social que armoniza la lógica de los individuos con la lógica del trabajo.

Los valores de los participantes son anteriores a su incorporación a la organización y, del mismo modo, los valores organizacionales existen en el momento del ingreso del agente. Son valores de diferente naturaleza, los valores de los individuos son los que se han consolidado en el transcurso de su vida y se encuentran en constante relación con su entorno familiar, profesional y de trabajo. Los valores de las organizaciones son producto de las influencias económicas, sociales y culturales, pero al mismo tiempo generan sus propios valores.



Figura del ESPACIO ÉTICO

Observamos en la figura anterior que hay un proceso de influencia entre los valores individuales y los valores organizacionales que dan lugar a lo que llamamos “espacio ético”. Para funcionar, las organizaciones producen un conjunto de valores dominantes imponiendo y moldeando a los individuos mediante el adoctrinamiento, el entrenamiento o las normas. Pero las personas desde sus funciones individuales también tratan de adaptar las empresas a sus propios valores. Vimos que en los diferentes niveles las personas tienen espacios discrecionales en los cuales pueden ejercer sus propios valores.

La capacidad para crear valores propios en la organización depende de la posición que se ocupa en ella. Por supuesto, la capacidad será mayor en los niveles más altos que en los niveles más bajos. Los primeros se van a identificar más con los valores dominantes que los segundos. Así, de esta manera, las organizaciones producen los valores que necesitan para concretar sus objetivos pero, al mismo tiempo, los agentes van modelando las organizaciones para satisfacer sus propios intereses.

El “espacio ético” que surge de un conjunto de vínculos y relaciones entre las personas y entre ellas y la organización. Es un espacio co-construido, a la vez individual y colectivo, donde los valores de cada individuo están en función de su propia historia personal, familiar y social y los valores organizacionales tienen que ver con su cultura, la tecnología utilizada, las necesidades económicas y con el “mundo de la vida”.

En las organizaciones, se establece una relación permanente de ajuste mutuo entre los participantes y la racionalidad de la persona que decide, cualquiera sea el nivel en el que se desempeñe. Se produce una constante retroacción entre uno y otro. Además, el control que ejerce la dirección -mediante la apreciación de los resultados que se van obteniendo- de acuerdo con sus propios valores; mejoran los procesos y

también los beneficios, con una racionalidad “natural” que surge del libre juego del ajuste mutuo de los individuos.

A partir de las racionalidades subjetivas de cada participante se constituye la racionalidad objetiva de la organización considerada como conjunto de personas que son quienes deciden y aprenden con la experiencia. Hay un aprendizaje colectivo que permite mejorar las elecciones particulares.

En el “espacio ético” los actores explicitan los supuestos, creencias y valores no para anular las contradicciones que se dan entre ellos, sino por el contrario, los explicitan para reflexionar y hacer un análisis crítico. Que cada uno se de cuenta y capitalice dichos supuestos, creencias y valores para poder llegar a acuerdos superadores en beneficio de la organización y de la toma de decisiones.

Al reconocer los supuestos, creencias y valores vigentes en cada uno de los agentes, van a aparecer contradicciones ya que los valores serán diferentes de acuerdo con el “mundo de la vida”, según cuál sea el lugar en que se encuentra en la organización y la capacitación de las personas en relación al rol que desempeñan. Hay que encontrar en dicha diversidad la unidad que tendrá que ser una síntesis superadora hasta tanto surjan nuevas contradicciones entre los mismos agentes o por la incorporación de nuevos empleados y se repita el ciclo de la acción comunicativa.

Hay contradicciones entre los valores que a veces no son factibles de resolver y pueden permanecer en el tiempo y entrar a formar parte de la identidad organizacional, pero lo importante es tenerlos presentes y posiblemente en el transcurso del tiempo, en alguna instancia de discusión se llegue a resolver esa discordancia.

Todo administrador tendría que poder reencontrar en la ética lo que ya sabía de modo vago sin tener toda la capacidad necesaria para

expresarlo adecuadamente. Cuando, como se pretende en esta tesis, se problematiza la ética y se la pone al descubierto, la dificultad hace ver el hecho de que aún ese saber no es explícito y lo que se quiere lograr es que se vea, porque ese conocimiento no es realmente consciente mientras no esté reconstruido.

#### 6.4. EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Aplicar la teoría de la acción comunicativa a la toma de decisiones administrativas requiere personas capaces de reconocer sus propias conductas y de ese modo fundamentar los valores que se ponen en juego en sus decisiones.

Considerar los valores explicitados en todas las decisiones -ya sean programadas o no programadas, políticas o fácticas- permitirá generar cambios en las organizaciones y de ese modo mejorar su administración de acuerdo con la propuesta. Esta no es tarea fácil -en general nos referimos a empleados capacitados- para quienes tienen que darse cuenta de sus propios actos y de los valores que fueron adquiridos a lo largo de su vida familiar, participando en su formación profesional y formando parte de la organización.

Sea como fuere, los valores, creencias e ideas son elementos importantes que vinculan a las sociedades casi con la misma fuerza con que vinculan a las organizaciones. Estos elementos resultan suficientes para que cada integrante de la organización advierta los valores, creencias e ideas que atraviesan sus decisiones y acciones; y las de sus colegas y superiores.

En este punto, considerando que los valores están determinados por los individuos, sus percepciones y los significados sociales, tendremos en cuenta que se presentan arbitrariamente en cualquier momento, impulsan a las personas a decidir y actuar de determinada manera de modo que el

comportamiento de los agentes en una organización estará condicionado por lo que sienta y perciba en cada situación particular.

El comportamiento de las personas se vincula con las actitudes, pero no siempre están relacionados unos y otras. Por eso, proponemos poner mayor atención tanto en los valores sociales, como en las creencias, en la racionalidad y en el autocontrol de los agentes. Las posiciones individuales demandarán cada vez mayores conocimientos. Esta propuesta deberá ser congruente con los valores que mueven a quienes controlan la organización y a su vez, deberá estar en concordancia con la estructura de poder de la organización.

En este aspecto, frente a la teoría de Simon proponemos que se compatibilicen los valores sociales, creencias, supuestos y costumbres de la comunidad con los requerimientos estructurales y técnicos de la organización. En las posiciones individuales se subraya la implicancia que tiene comprender la acción y las decisiones a tomar en los términos del contexto, incluso referida a la historia del lugar y de la organización. Son cuestiones que en las organizaciones burocráticas mediante los manuales operativos se reducen a simples prescripciones de cómo decidir

Conviene apuntar que el hombre crea la cultura pero que a su vez la cultura influye en el hombre, que las estructuras sociales son creaciones del hombre y a su vez restricciones sobre su capacidad de innovación en la organización. Todo comportamiento o acción conlleva implícitamente creencias, valores y supuestos acerca de los hechos en una situación concreta y también en lo que se quiere lograr con dicha acción. La conducta es al mismo tiempo interpretativa y deliberada.

Por su parte, los hechos existen en la medida que son concebidos en la mente y a través de la interpretación que realizan las personas, de acuerdo con su experiencia y reconociendo que los propósitos que

orientan sus acciones son sociales en su origen. En el “espacio ético”, con el transcurso del tiempo y mediante la interacción permanente con los demás, se pueden construir significados y actos para el mundo concreto y, en consecuencia, orientar la conducta.

En las organizaciones, el criterio ético parte de un real reconocimiento del otro. La libertad de la persona que toma la decisión, reside en poder incorporar la experiencia del otro. Sólo así el otro, en su relación con quien decide tiene una existencia efectiva, real dentro de la organización, lo que le permitirá ser más creativo. La propuesta apunta a que dicha relación tienda a ser más simétrica entre sus participantes, a diferencia de las burocracias donde la relación que se establece entre los agentes es asimétrica, ya que una parte le impone sus obligaciones a la otra.

Hemos visto en el capítulo anterior en el apartado 5.1.4 que Simon sostiene que para que la teoría administrativa sea productiva, la conducta humana tiene que tener límites. Aquí planteamos en cambio, que entre la dirección, los expertos y los agentes involucrados acuerden previamente los valores que conllevan estos límites para que sean realmente efectivos.

Simon sostiene además que la organización tiene que proporcionar gradualmente a los individuos sus valores. En la tesis sostenemos que hay que tener en cuenta: los valores no por imposición sino mediante la acción comunicativa y las decisiones deben contemplar el condicionamiento del ambiente y los valores según el tiempo y el espacio en que se manifiesta el hecho.

El individuo adquiere una “personalidad administrativa” diferente a su personalidad, según Simon. Desde nuestro criterio proponemos valorar la personalidad de los individuos en el “espacio ético” para que la “personalidad organizativa” se vea enriquecida y fortalecida mediante el

intercambio entre agentes con valores diferentes, preservando los valores individuales propios de cada persona.

## 6.5. EL APORTE TEÓRICO

En este apartado exponemos los cambios posibles de aplicar en la teoría administrativa al considerar los valores en la toma de decisiones mediante el diálogo cooperativo y solidario, para llegar al entendimiento en la instancia de la reflexión moral en la ética aplicada. Cooperar es obrar, colaborar con otro u otros para un mismo fin y solidaridad es la adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros, es decir que se establece una relación horizontal e implica respeto mutuo.

A continuación se plantean los cambios siguiendo el orden de los temas desarrollados en la tesis:

### *La racionalidad en la toma de decisiones*

Como ya habíamos visto, en la racionalidad instrumental un único sujeto impone los objetivos pero esto resulta insuficiente, porque permite alcanzar el fin que incluye valores no identificados y siempre responden al principio de la eficiencia, es decir valores lucrativos, monetarios. Por el contrario, la racionalidad dialógica es intersubjetiva, más comprensiva, está al servicio de la ética y permite considerar los valores que surgen de la comunicación entre los actores comprometidos en la toma de decisiones políticas o fácticas ante un hecho determinado.

En la racionalidad instrumental el objetivo siempre responde a los intereses de los grupos de poder que ejercen el control y ostentan los valores dominantes en la organización. En la racionalidad dialógica se consideran los valores dominantes en la organización pero además se tienen en cuenta los valores del “mundo de la vida” que incluyen los

valores del mundo social, objetivo y subjetivo de los participantes en las decisiones en cada circunstancia.

La racionalidad en Simon es unilateral, porque la persona, al recibir las normas para la acción, necesita darse razones a sí misma acerca de su saber, encontrar respuestas a esas razones objetivamente separadas del momento del hecho y establecer una mediación entre los valores impuestos y la práctica cotidiana. El concepto de razón comunicativa, se refiere a una causa inmanente del uso del lenguaje y al diálogo de los agentes para llegar al entendimiento. Y justamente en ese diálogo los participantes, en una relación intersubjetiva, construyen significados que dan sentido a la toma de decisiones y como consecuencia de ello, se generan prácticas alternativas para enfrentar los hechos de la mejor manera posible en ese tiempo y espacio.

Desde la visión de Simon las razones se integran en la cadena de medios a fines sin considerar la racionalidad de los fines ni los valores intermedios para coordinar las acciones. Desde la racionalidad instrumental, entonces, se establece una relación de sujeto/objeto. En la racionalidad dialógica es una relación de sujeto/sujeto. O sea que hay un entendimiento que permite coordinar las acciones ya no por imposición mediante la autoridad sino en un proceso de convencimiento recíproco de las razones que motivan a los participantes.

Los juicios de valor y los juicios de hecho se relacionan con situaciones que se consideran verdaderas o falsas pero no se explicita para quién es verdadera o falsa. Como se observó, son decisiones impuestas por lo que podemos deducir que la verdad o falsedad se da con relación a quien decide los objetivos que luego impone. Esa distancia que existe entre quien decide y quien actúa hace que los valores para uno y otro no sean los mismos, teniendo en cuenta la velocidad de los cambios que ocurren en la sociedad actual.

Observamos que las pretensiones de validez universal que surgen de la propuesta de Simon son de una calidad especial, se imponen y prevalecen pautas e interacciones orientadas por el criterio de eficiencia, por el valor del dinero y por el poder, que al predominar alejan y deforman los principios y aspiraciones de los individuos y del “mundo de la vida”.

Por su parte, la acción comunicativa es diferente, porque los procesos de entendimiento tienen como meta un consenso que descansa en el reconocimiento intersubjetivo de las pretensiones de validez; ellas son: la verdad proposicional, la rectitud normativa y la veracidad o autenticidad. El concepto de racionalidad resultante del diálogo será abarcador y general con pretensiones de universalidad, que a pesar de ser válidas para todas las épocas en la concreción y vigencia, al mismo tiempo son el producto de relaciones históricas y sólo poseen validez en el seno de esas relaciones.

Observamos que la planificación y el uso de nuevas tecnologías dan lugar a elecciones en las que las personas tienen un margen de discrecionalidad donde si se aplica la racionalidad dialógica hay un acuerdo acerca de los valores que tienen que imperar en cada hecho o situación concreta. Esto no impide la planificación, la que deberá ser más flexible para hacer frente a los cambios y dar lugar al diálogo.

Cuando analizamos la disparidad y autonomía valorativa que existe en los distintos niveles de decisión, diferenciamos las decisiones rutinarias y no rutinarias, las programadas y las no programadas, y destacamos los valores en cada una de ellas. De alguna manera, vimos que siempre hay un margen de discrecionalidad porque los valores son diferentes en las acciones de cada sector, y apreciamos que las decisiones dependen de los valores que están contenidos en los intereses y preferencias de quienes perciben la situación.

No cabe duda que si los valores se explicitan mediante la acción comunicativa desaparecen todos los inconvenientes que acarrea el margen de discrecionalidad en la organización. Porque si bien existirá tanta o más discrecionalidad que en las organizaciones actuales, cada uno será consciente de los valores que se están poniendo en juego y de ese modo si no se respetan los acuerdos realizados se perderá la confianza y no habrá entendimiento.

### *El proceso de influencia*

La autoridad se impone mediante proposiciones imperativas tratando de convencer a los subordinados. En las organizaciones actuales consideramos que los participantes son en su mayoría personas con conocimientos y con un saber hacer. De esta manera es mucho más conveniente que las relaciones se fundamenten en la confianza y en este caso esa confianza tiene que estar respaldada por un patrón de valores sobre el que hubo un previo acuerdo. De esta manera no se hace necesario aplicar un sistema de sanciones.

En cuanto a la influencia que plantea Simon, se observa la relación asimétrica entre las partes involucradas. Proponemos, siguiendo a Habermas, una relación simétrica en la que se comunican los mundos intersubjetivos de los participantes. En esta relación no podemos desconocer que siempre hay una relación de poder y que puede basarse en el dinero. Pero también está el poder informal del conocimiento que permite que una vez sea uno el que ejerce el poder y otra vez el otro. Sugerimos este tema para una futura línea de investigación.

En particular, en las organizaciones, aquellos que detentan el poder, imponen las decisiones sin tener en cuenta a los subordinados. Se establece una relación de sujeto a objeto, se cosifica a la persona. De otra manera, al explicitar los valores y dialogar para llegar a un

entendimiento, se establece una relación de sujeto a sujeto, al tener en cuenta al otro.

En esa perspectiva lo político y lo organizativo están profundamente mezclados. La única diferencia no se encuentra en los niveles jerárquicos sino en los medios de control: se involucran el poder y el dinero, como sostiene Habermas en reiteradas oportunidades. Cada organización tiene que construir nuevos puentes entre el diálogo moral y la política organizacional para poder corregir sus propias fuentes de descontento, pero ninguna puede mantener su modelo sin responder a este desafío.

Aquí tenemos, pues, que la comunicación en Simon tiene que ver con la sintaxis, es decir con la construcción gramatical de la proposición, ya se trate de una orden verbal o escrita. Los valores ya se encuentran internalizados en el lenguaje que se utiliza aunque no se expliciten. Habermas en la acción comunicativa, como hemos visto, tiene en cuenta qué se dice, quién lo dice, cómo lo dice, dónde lo dice. Es decir en el acto del habla hay una interpretación y comprensión de lo que se dice que encierra valores que están implícitos en esa interpretación y comprensión subjetiva de cada uno de los participantes y que debe ser cuestionada en el diálogo.

Por su lado, para Habermas la comunicación en Simon es imperativa, se relaciona con los actos locucionarios donde alguien dice algo y es otro el que hace. Hay uno que concibe la acción mientras otro se comporta pasivamente, hay un entendimiento y comprensión indirectos de algo. Mientras que la acción comunicativa que utiliza al lenguaje como medio de entendimiento se vincula a los actos ilocucionarios donde se hace diciendo algo (mundo social) y perlocucionario, se causa algo mediante lo que se hace diciendo algo. Hay un componente expresivo, una reflexión sobre la acción orientada al entendimiento y una relación reflexiva con uno mismo, que las explica (mundo subjetivo),

De este modo, al aplicar la lógica comunicativa a la toma de decisiones administrativas se crea una instancia de reflexión moral previa a la decisión, en la cual se tienen en cuenta los valores del “mundo de la vida”. Los agentes se comunican con un lenguaje en el que reconocen y comprenden los valores de lo que están haciendo, y se dan cuenta del por qué y el para qué de dichos valores. De esta manera “*deciden con*” y no “*para*”, con el propósito de lograr un entendimiento acerca de dichos valores.

Proponemos que en la instancia del adoctrinamiento no sea para imponer los valores organizacionales, según lo expuesto por Simon sino que sea la instancia en que se comparten, se dialoga y se acuerda acerca de los valores propios de la organización y los propios de los agentes.

Ahora bien. El criterio de eficiencia debe guiar al administrador para la toma de decisiones. Le sirve para diferenciar -en las decisiones- los valores positivos y negativos. Entre los primeros incluye el factor tiempo y el dinero. Entre los segundos, se incorpora el valor de la producción expresado en dinero. Con nuestra propuesta no rechazamos el criterio de eficiencia. Por el contrario, puede ser tomado en cuenta pero si previamente se discuten los valores y si se tiene en cuenta el “mundo de la vida”.

En la organización, Simon reconoce los valores, a pesar de que siempre hace referencia a la eficiencia como criterio que guía. Consideramos que, al explicitar los valores del mundo subjetivo de los participantes, a través de un diálogo que los cuestiona y los critica cuando se decide en situaciones prácticas, acuerdan en una racionalidad objetiva. En la organización se genera un “espacio ético” de reflexión moral colectiva.

### *El comportamiento individual*

Simon ignora al sujeto cognoscente, se refiere siempre al individuo de comportamiento finalista al que consideramos pasivo desde el punto de vista ético; se limita a alcanzar metas (que son medios para lograr fines) cuyos valores desconocen. En esta propuesta en particular el individuo es una persona que como ser humano racional que es, reflexiona acerca de los valores para decidir ante los hechos y constituirse en un sujeto moral en un mundo subjetivo. Es una persona activa que interpreta y comprende el lenguaje y sus valores tanto en el diálogo consigo mismo, en la tematización del *ethos* como en el diálogo con el otro.

Simon considera que la organización debe estar estructurada de modo que una decisión individual que es subjetivamente racional sea al mismo tiempo objetivamente racional. Si los agentes, como proponemos, se dan cuenta de los valores que intervienen y llegan a un acuerdo acerca de estos, es más probable que se concrete lo que sostiene Simon.

Simon sostiene que el individuo tiene que adquirir “una personalidad organizativa” diferente a su personalidad. En la tesis se propone que la personalidad del individuo sea parte de la personalidad organizativa, en tanto se tienen en cuenta sus valores. En Simon los valores le son impuestos, aquí los valores le son propios

Es cierto que la teoría administrativa tiene que preocuparse por determinar con qué capacidades, valores y conocimientos un trabajador tiene que emprender su tarea. Para ello proponemos considerar el saber de fondo que apunta al “mundo de la vida”. Son tan importantes los conocimientos conceptuales como el saber hacer, que tiene que ser explicitado para que se constituya en experiencia para la toma de decisiones. De ese modo la teoría administrativa se verá enriquecida por la Sociología en tanto se encarará la consideración del “mundo de la vida” en sus tres dimensiones. Y también por la Filosofía en tanto respeta los

valores éticos individuales y colectivos, en la reflexión moral compartida al aplicar la ética.

Por su lado-Simon sostiene y admite que se ponen en juego valores pero que la ciencia es valorativamente neutra. A diferencia de su opinión, consideramos que la ciencia no es valorativamente neutra. Ignorar los valores es una actitud valorativa. Considerando el concepto de valores *como cualidades estructurales que se desarrollan en una persona y el grupo humano ante las propiedades que se encuentran en el mundo objetivo. Los mismos están determinados por los individuos, sus percepciones y los significados sociales.* La Administración debe tener en cuenta los valores, no es valorativamente neutra más allá de que sea o no una ciencia.

-En síntesis

Por todo lo expuesto consideramos que es posible la incorporación de la teoría de la acción comunicativa en la instancia de reflexión moral previa a la decisión. Se puede explicitar la valoración ética en la toma de decisiones administrativas dando lugar a una racionalidad más amplia, hasta tanto se cuente con un criterio de racionalidad que se considere superador al de racionalidad instrumental. Esto es posible en la medida que todos los participantes lentamente comprendan que el cambio es beneficioso para todos.

En este capítulo propusimos la acción comunicativa cooperativa y solidaria para lograr el entendimiento sobre los valores en la reflexión moral. Sólo el concepto de acción comunicativa presupone el lenguaje como un medio de entendimiento. El lenguaje entre el emisor y el receptor siempre refiere a un hecho de su "mundo de la vida". Desde la perspectiva de la acción orientada al entendimiento integramos las organizaciones simultáneamente como sistema y como "mundo de la vida".

A partir de la reflexión moral construimos el “espacio ético” como un conjunto de vínculos y relaciones entre las personas y entre ellas y la organización. Es un espacio co-construido, que preserva a su vez lo individual y lo colectivo. Los valores del individuo reflejan su propia historia personal, familiar y social, mientras que los valores organizacionales tienen que ver con la cultura, la tecnología aplicada, las necesidades económicas y el contexto en el que sobreviven.

La racionalidad dialógica considera los valores en la toma de decisiones políticas y fácticas a través de la reflexión moral de la ética aplicada durante el período de duda, previo a la elección administrativa. Finalmente estimamos los cambios que origina la reflexión ética al tomar decisiones en la teoría administrativa.

## CONCLUSIÓN

El trabajo ha permitido desarrollar los objetivos particulares y el principal, y demostrar las dos proposiciones de la presente tesis.

En el capítulo 2 se analizó la racionalidad en Simon, de esa manera se cumple el primer objetivo particular: *Precisar las limitaciones de la racionalidad instrumental en la toma de decisiones en las organizaciones.* Se demuestra allí el carácter instrumental de la racionalidad y sus limitaciones. Para este autor, todas las decisiones están integradas en una cadena de medios a fines y el objetivo último está condicionado por el principio básico de la eficiencia.

Simon elude la consideración de los valores de tales objetivos y además, no reconoce que en toda decisión existen márgenes de discrecionalidad, ignorando al sujeto cognoscente y a los factores sociales que condicionan la toma de decisiones. Para él, la ciencia administrativa se ocupa sólo de las cuestiones fácticas no dando lugar a la ética.

Podemos concluir que la racionalidad instrumental es valorativamente neutra, insuficiente y esencialmente subjetiva ya que está condicionada por las personas quienes, en definitiva, interpretan y aceptan o rechazan los valores éticos. Queda así demostrada la primera proposición: *La racionalidad instrumental es insuficiente para la toma de decisiones en administración por no incorporar la valoración ética.*

El segundo objetivo particular, *Analizar los valores implícitos en la determinación de los objetivos así como la disparidad y autonomía valorativa que existe en los distintos niveles de decisión* se desarrolla en el capítulo 3; allí queda en evidencia la necesidad de explicitar los valores esenciales contenidos en los objetivos, con el propósito de evitar la

disparidad y discrecionalidad valorativa que existe en los distintos niveles de decisión, cuando se planifican y programan las acciones a ejecutar.

El desarrollo de este objetivo se completa en el capítulo 4 donde surge que en el proceso de influencia, el grupo de control impone las premisas de valor para la toma de decisiones. En este proceso la comunicación juega un papel sustancial y significativo. Es de fundamental importancia el adecuado uso del lenguaje y la atención de los aspectos semióticos para elaborar y analizar los discursos considerando las características de los destinatarios, sus relaciones sociales, sus creencias y costumbres. Esta consideración permite reflexionar y explicitar los valores esenciales, intrínsecos a las alocuciones.

Proponemos que en el adoctrinamiento se contemple y escuche cuáles son los valores que sustenta el agente y cuáles son los valores que se quieren preservar en la organización. Al establecerse una relación simétrica de comunicación de persona a persona, se logran compartir los valores individuales.

Llegados a este punto, en el capítulo 6 se desarrolla el tercer objetivo particular *Evaluar la aplicabilidad de la lógica comunicativa de Habermas a la toma de decisiones administrativas* y se concluye que la acción comunicativa cooperativa y solidaria resulta apta para lograr el entendimiento sobre los valores entre los distintos niveles decisorios.

En efecto, el lenguaje es el medio de entendimiento entre el emisor y el receptor y siempre refiere a un hecho de su “mundo de la vida”. Desde la perspectiva de la acción comunicativa integramos las organizaciones simultáneamente como sistema y como “mundo de la vida”. A partir de la reflexión moral construimos el “espacio ético” como un conjunto de vínculos y relaciones entre las personas y entre ellas y la organización. Es un espacio co-construido, que preserva a su vez lo individual y lo colectivo.

La racionalidad dialógica considera los valores en la toma de decisiones políticas y fácticas -en todos los niveles- a través de la reflexión moral durante el período de duda, previo a la elección administrativa. Queda de esta forma demostrada la segunda proposición *La teoría comunicativa de Habermas resulta apta para incorporar la reflexión ética a la toma de decisiones en los distintos niveles decisorios*, y cumplido el objetivo último de la tesis: *Superar la insuficiencia de la racionalidad instrumental en la toma de decisiones en las organizaciones mediante la utilización de la teoría de la acción comunicativa de Habermas para explicitar la valoración ética.*

Finalmente, en un contexto global donde la ética en el ámbito de las organizaciones se ha convertido en una cuestión de actualidad y de rigurosa necesidad, la introducción de la reflexión ética en la toma de decisiones a partir de la acción comunicativa, es una forma útil y fundada para llevar a la práctica el discurso teórico. Se abre así un amplio campo de aplicación e investigación sobre la forma de determinar mejores prácticas, elaborar códigos y brindar capacitación ética a los distintos niveles de decisión.

## GLOSARIO

**Acto locucionario** decir algo. Componente proposicional, tiene que ver con el mundo objetivo; Habermas, J. (1999:94/106 y 370/1 Tomo I)

**Acto ilocucionario** hacer diciendo algo, mundo social Habermas, J. (1999:94/106 y 370/1 Tomo I)

**Acto perlocucionario**, causar algo mediante lo que se hace diciendo algo, componente expresivo reflexión sobre la acción orientada al entendimiento y relación reflexiva con uno mismo, las explica, mundo subjetivo Habermas, J. (1999:94/106 y 370/1 Tomo I)

**Acuerdo** es el reconocimiento intersubjetivo de la pretensión de validez que el emisor vincula a ella.

**Autoridad** cuando los subordinados aceptan como base de decisión las premisas de comportamiento de otro, por la legitimidad o por la influencia, sin examinar libremente las razones de esa decisión. (Simon, 1964:XXXIII) la autoridad no se refiere al poder del superior para aplicar sanciones en caso del incumplimiento de las premisas. (Simon, 1964:139)

**Coherencia** de los contextos de significado Parsons la entiende como consistencia. (Habermas 1981:323 T.II)

**Comunicación** es el proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro a otro de la organización. (Simon,1964:147).

**Cultura** “como un sistema que obedece a sus propios imperativos de mantenimiento, que opera también con recursos escasos y que sólo `penetra´ otros subsistemas en el sentido en que sistemas que constituyen entornos los unos para los otros se solapan en los márgenes y se acoplan entre sí.” . (Habermas 1981: 337 T. II)

**Decidir** es elegir, optar, seleccionar una o más alternativas entre varias

**Dramatúrgica** relativo a la escena, a la representación teatral.

**Entendimiento** comunicación orientada a un acuerdo válido, no coactivo entre los individuos en su trato mutuo, como la identidad de un individuo capaz de entenderse consigo mismo sin coacciones: socialización sin represión.

**Espacio ético** es una co-construcción individual y colectiva al mismo tiempo. Ámbito en el que se produce un proceso de interacción entre valores organizacionales y valores individuales de los participantes.

**Ética** es “la elaboración de una forma de relación del individuo consigo mismo que le permite constituirse en un sujeto de conducta moral”. Foucault, M. (1987) Maliandi (1991:11) sostiene que la ética es la problematización del *ethos*.

**Ética descriptiva** tiene que ver con el aspecto objetivo. Se observa el fenómeno moral. Describe la “facticidad normativa” (praxis) (Maliandi, 1991:44)

**Ética normativa** cuando se buscan los fundamentos de las normas y la crítica de aquellas normas que no nos parecen suficientemente fundamentadas. (Maliandi, 1991:44)

**Influencia** poder, autoridad de una persona sobre otra u otras:

**Integración** según Parsons son las conexiones empíricas entre los componentes de un sistema. (Habermas 1981:323 T.II)

**Intersubjetividad** una situación que se va desarrollando entre dos o más personas que están de acuerdo en llegar a un entendimiento acerca de los valores en un mismo hecho.

**Metaética** es cuando se analiza el significado y el uso de los términos morales, es un metalenguaje con respecto al lenguaje normativo. También la denomina metamoral. (Maliandi, 1991:44)

**Mundo objetivo** conjunto de todas las entidades sobre las que son posibles enunciados verdaderos. (Habermas, 1999:144 T I, 171 TII)

**Mundo social** conjunto de todas las relaciones interpersonales legítimamente reguladas. (Habermas, 1999:144 T I, 171 TII)

**Mundo subjetivo** como la totalidad de vivencias propias a las que el hablante tiene acceso privilegiado. (Habermas, 1999:144 T I, 171 TII)

**Mundo de la vida** donde hay que hacer explícito el saber de fondo sobre el que nadie puede disponer a voluntad. Al teórico, igual que al lego, el mundo de la vida le está dado. La precomprensión o saber intuitivo al que nos acostumbramos, a partir del cual vivimos, nos relacionamos y hablamos unos con otros, contrasta con la forma del saber explícito. Habermas (1981:568 T. II)

**Objetivamente racional** si resulta coherente con los valores que gobiernan al grupo y con la información que el grupo posee relativa a la decisión.

**Racional** para Weber es “acción con arreglo a fines.

**Racionalidad sustantiva**, entendemos que se trata de la racionalidad vinculada al logro de los objetivos sin importar cómo se alcanzan.

**Racionalidad de procedimiento**, entendemos que se trata de la racionalidad relacionada con el cómo se logran los objetivos.

**Reflexión** es un acto en el cual el sujeto se convierte en objeto de sí mismo: como en un espejo, se refleja. Es una auto observación de la que tiene que surgir alguna forma de auto conocimiento. (Maliandi, 1991:42)

**Reflexión moral** cuando se buscan los fundamentos de los valores. (Maliandi, 1991:44)

**Reflexión racional** es cuando sabemos *qué se debe hacer* y nos planteamos *por qué*. (Maliandi, 1991:44)

**Remisiones** de remisión f. en un libro, indicación para acudir a otro lugar del mismo: en los diccionarios hay muchas remisiones de unas voces a otras. Según el diccionario de la lengua española.

**Semiótica** f. Teoría general y ciencia que estudia los signos, sus relaciones y su significado.

**Subjetivamente racional** si resulta coherente con los valores, las alternativas y la información que tiene en cuenta el individuo al tomar la decisión.

**Subjetividad** Según el diccionario de la lengua española: f. Cualidad de subjetivo. Subjetivo, va: 1- adj. Del sujeto considerado en oposición al mundo externo, o relativo a él. 2- De nuestro modo de pensar o sentir, y no del objeto en sí mismo: mi opinión es totalmente subjetiva y los demás no tienen por qué compartirla. 3- Se dice de lo que pertenece al sujeto, en oposición con el término objetivo, que designa lo relativo al objeto.

**Valores** son cualidades estructurales que se desarrollan en una persona y el grupo humano ante las propiedades que se encuentran en el mundo objetivo. Los mismos están determinados por los individuos, sus percepciones y los significados sociales.

## BIBLIOGRAFÍA

### DE REFERENCIA

Apel, K. O. (1979) *Types or Rationality Today: The Continuum of Reason Between Science and Ethics*, en T. Geraets (ed.), *Rationality Today*, Ottawa, University of Ottawa Press.

Foucault, M. (1987) *El uso de los placeres. Historia de la sexualidad 2.* Madrid, Siglo XXI.

Fronzizi, R. (1999) *Qué son los valores?* Decimoquinta reimpresión, Primera edición 1958, México, D.F., Fondo de cultura económica.

Gómez, R. (1995) *Neoliberalismo y pseudo ciencia*, Buenos Aires, Editorial Lugar.

Habermas, J. (1999) *Teoría de la acción comunicativa*, Primera edición 1981, Buenos Aires, Taurus.

\_\_\_\_\_ (1989) *Dogmatism, Reason, and Decision: On Theory and Practice in a Scientific Civilization*, en S. Seidman, (ed.) *Jürgen Habermas on Society and politics. A Reader*. Boston, Beacon Press.

Maliandi, R. (1994) *Ética: conceptos y problemas*, Primera edición 1991, Buenos Aires, Biblos.

March, J. y Simon, H. (1969) *Teoría de la Organización*, Primera edición 1969, Barcelona. Ariel.

Mintzberg, H. (1992) *El poder en la organización*, Primera edición 1983, Barcelona, Ariel Economía.

\_\_\_\_\_ (1991) *Mintzberg y la dirección* Primera Edición 1989, Madrid, Editorial Diaz de Santos S.A.

Olivera, J. (1999) *Racionalidad técnica y racionalidad ética: el tercer debate monetarista*, Revista Enoikos, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Año VII, Nro 15, Buenos Aires.

Pavesi, P. (1997) *Esbozo de una teoría mínima de la racionalidad instrumental mínima*, VIII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, publicadas 1998. Págs. 196-204.

Simon, H. (1984) *La nueva ciencia de la decisión gerencial*, Primera edición 1977, Buenos Aires, El Ateneo.

\_\_\_\_\_ (1982) *Rationality*, en *Models of bounded rationality*, 2 volúmenes, Cambridge-London. The MIT Press. Págs. 405-423 Vol. 2.

\_\_\_\_\_ (1973) *From substantive to procedural rationality* en *Models of bounded rationality*, 2 volúmenes, Cambridge-London. The MIT Press. Págs.424- 443 Vol. 2.

\_\_\_\_\_ (1964) *El comportamiento administrativo*, Primera edición 1947, Valencia, Aguilar.

## GENERAL

Acosta Hoyos, L.E. (1988), *Guía práctica para la investigación y redacción de informes*, Primera edición 1970, México, D.F., Editorial Paidós.

Almond, G. A. (1999), *Una disciplina segmentada. Escuelas y corrientes en las ciencias políticas*, Primera edición 1990, México, D.F., Fondo de cultura económica.

Anderson, H. (1999) *Conversación, lenguaje y posibilidades*, original 1997, Amorrortu, Buenos Aires.

Apel, K. O. (1998) *Teoría de la verdad y ética del discurso*, Primer edición. 1987, Barcelona, Ediciones Paidós.

\_\_\_\_\_ (1986) *Estudios Éticos*, Barcelona, Editorial Alfa.

Aristóteles (2001) *Ética a Nicómaco* (versión y notas de José Luis Calvo Martínez) Madrid, Alianza.

Aristóteles (1988) *Política* (traducción y notas de García Valdés, Manuela) Madrid, Biblioteca Básica Gredos.

Anderson, A. (1999) *Conversación, lenguaje y posibilidades*, Primera edición 1997, Buenos Aires, Amorrortu.

Arnsperger, C. y Van Parijs, P. (2002) *Ética económica y social. Teorías de la sociedad justa*, Buenos Aires, Paidós.

Aubert, N. y Gaulejac, V. (1993) *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Primera edición 1991, Barcelona, España, Editorial Paidós contextos.

Bachelard, G. (1984) *La formación del espíritu científico*, Decimosegunda edición, México, Siglo XXI Editores.

Bauman, Z. (2004) *Ética Posmoderna*, Primera edición 1993, Buenos Aires, Siglo veintiuno editores.

Berger, P.L. y Luckmann, T. (1999) *La construcción social de la realidad*, Primera edición 1968, Buenos Aires, Editorial Amorrortu.

Bertalanffy, L. V. (1988) *Teoría general de los sistemas*, Primera edición 1968, Buenos Aires, Fondo de cultura económica, S.A.

Brown, J. (1984) *Scientific Rationality: The sociological Turn*, Inglaterra, Dordrecht, London, Lancaster, London, Reidel.

Brown, H. (1989) *Rationality*, London, Ted Honderich Editor.

Brown, M. (1992) *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, México, D.F, Editorial Paidós.

Bunge, M. (1985) *Racionalidad y realismo*, Madrid, Alianza Universidad.

\_\_\_\_\_ (1980) *Status Epistemológico de la administración*, en Revista Administración de empresas Vol. XI, p.1149.

Cherniak, C. (1986) *Minimal Rationality*, Cambridge, MIT Press.

Coriat, B. y Taddei, D. (1995) *Made in France. Cómo enfrentar los desafíos de la competitividad industrial*, Primera edición 1993, Buenos Aires, Alianza Editorial.

Coriat, B. (1992) *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Primera edición 1991, México, D.F. Siglo veintiuno editores.

Cortina, A. (2000) *Ética sin moral*, Primera edición 1990, Madrid, Editorial Tecnos.

\_\_\_\_\_ (1994) *Ética de la empresa*, Madrid, Editorial Trotta.

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990) *El actor y el sistema*, Primera edición 1977, México, D.F. Alianza Mexicana.

Chalmers, A. (1991) *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?* Primera edición 1976, Buenos Aires, Siglo XXI Editores.

Damasio, A. (2004) *El error de Descartes. La emoción, la razón y el cerebro humano*, Primera edición 1994. Barcelona, Crítica.

Descartes, E. (1943) *Discurso del método y Meditaciones metafísicas*, Primera edición 1937, Quinta edición, Buenos Aires. Espasa-Calpe Argentina, S. A.

Drucker, P. F. (1990) *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Primera Edición 1973, Sexta Edición, Buenos Aires. El Ateneo.

\_\_\_\_\_ (1992) *Las nuevas realidades*, Primera edición 1989, Segunda reimpresión, México, D.F. Sudamericana.

\_\_\_\_\_ (1993) *La sociedad poscapitalista*, Primera edición 1992, Buenos Aires. Sudamericana.

\_\_\_\_\_ (1993) *Administración y futuro. De los '90 en adelante*, Primera edición 1992, Buenos Aires. Sudamericana.

Drucker, P. F. (1996) *La administración en una época de grandes cambios*, Primera edición 1995, Buenos Aires. Sudamericana.

Eco, U. (1990) *Cómo se hace una tesis*, Primera Edición 1977, México, D.F. Gedisa.

Elster, J. (1990) *El cambio tecnológico. Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*, Primera edición 1983, Barcelona. Gedisa.

\_\_\_\_\_.(1984) *Ulisses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality*, Edición revisada. Cambridge, UK, Cambridge University Press.

\_\_\_\_\_ (1983) *Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge, UK; Cambridge University Press.

Etkin, J. R. (2007) *Capital social y valores en la organización sustentable*, Buenos Aires, Granica.

\_\_\_\_\_ (2003) *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, México, Oxford University Press.

\_\_\_\_\_ (2000) *Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones*, Chile, Prentice Hall.

\_\_\_\_\_ (1996) *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia*, Chile, Mc Graw Hill.

\_\_\_\_\_ (1993) *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*, Madrid. McGrawHill.

\_\_\_\_\_ y Schvarstein, L. (1995) *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Primera edición 1989, Tercera reimpresión, Buenos Aires, Paidós.

Etzioni, A. (1975) *Organizaciones modernas*, Primera edición 1965, Buenos Aires. UTEHA.

Feyerabend, P. K. (1989) *Contra el método*, Primera Edición 1974, Barcelona. Ariel.

Flores, C. F. (1989) *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, Chile, Hachette.

Forrester, V. (1997) *El horror económico*, Primera edición 1996, Buenos Aires. Fondo de cultura económica.

Frischknecht, F. (1984) *Organización*, Primera edición 1979, Buenos Aires, El Ateneo

From, E. (1989) *Tener o ser?*, Primera edición 1976, Buenos Aires. Fondo de cultura económica.

\_\_\_\_\_ (1966) *El miedo a la libertad*, Buenos Aires. Paidós.

Gómez, R. (2003) *Neoliberalismo globalizado. Refutación y debacle*, Buenos Aires. Ediciones Macchi.

Granger, G.G. (1959) *La razón*, Buenos Aires Eudeba Cuadernos.

Habermas, J. (1996) *Conciencia moral y acción comunicativa*, Primera Edición 1983, Barcelona. Península.

\_\_\_\_\_ (1990) *Conocimiento e interés*, Primera Edición 1968, Buenos Aires. Taurus.

Ingenieros, J. (1999) *Las fuerzas morales*, Buro Editor, Buenos Aires.

\_\_\_\_\_ (1957) *Hacia una moral sin dogmas*, Primera edición 1919, Buenos Aires. Elmer editor.

\_\_\_\_\_ (1957) *El hombre mediocre*, Buenos Aires. Elmer editor.

Kennedy, P. (1995) *Hacia el siglo XXI*, Primera edición 1993, Barcelona. Plaza & Janes.

Kliksberg, B. (2004) *Más ética, más desarrollo*, Buenos Aires. Temas.

\_\_\_\_\_ (1990) *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Duodécima edición, Buenos Aires. Editorial Tesis.

Kuhn, T.S. (1990) *La estructura de las revoluciones científicas*, Primera edición 1962, Buenos Aires. Fondo de cultura económica.

Jacques, E. (2000) *La organización requerida*, Primera edición 1998, Buenos Aires. Granica.

Lebret, L. J. (1966) *Para una ética del desarrollo*, Buenos Aires, Latinoamérica-Libros.

Le Mouél, J. (1992) *Crítica de la eficacia. Ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo*, Primera edición 1991, Buenos Aires. Paidós Contextos.

Lipovetsky, G. (2004) *Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa*, Buenos Aires. Anagrama.

\_\_\_\_\_ (1996) *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, Primera edición 1994, Barcelona. Anagrama.

López Gil, M. y Delgado, L. (1996) *De camino a una ética empresarial*, Buenos Aires. Biblos.

Mailick, S. y Van Ness, E. (1966) *La conducta administrativa. Conceptos y problemas*, Primera edición 1962, Buenos Aires. Hobbs-Sudamericana S.A..

Maturana, H. y Varela, F. (1994) *El árbol del conocimiento*, Primera edición 1984, Undécima edición, Santiago de Chile. Editorial Universitaria.

Mintzberg, H. (1990) *La estructuración de las organizaciones*, Primera edición 1984, Barcelona. Ariel Economía.

Mintzberg, H (1983) *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona. Ariel.

Morin, E. (1999) *La cabeza bien puesta*, Buenos Aires, Nueva Visión.

\_\_\_\_\_ y Baudrillard, J. ((2003) *La violencia del mundo*, Buenos Aires, Zorzal.

\_\_\_\_\_y Cyrulnik, B. (2005) *Diálogos sobre la naturaleza humana*, Buenos Aires, Paidós.

Mosterin, J. (1978) *Racionalidad y acción humana*, Madrid, Alianza Universidad.

Nagel, E. (1978) *La estructura de la ciencia*, Tercera edición, Buenos Aires. Paidós.

Pavesi, P. (1994) *Lo normativo y lo descriptivo y su conflicto en las praxiologías. El caso de las teorías de la utilidad*. Tesis Doctoral Instituto de Investigaciones Administrativas. Facultad Ciencias Económicas, UBA.

\_\_\_\_\_ (1972) *Consideraciones acerca de la teoría del decidor*. Revista Administración de Empresas, T. 3 Nro. 32, Buenos Aires.

Pérez, R. (1986) *Teoría de la administración*, Buenos Aires. Macchi.

Pfeffer, J. (2000) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, Primer Edición 1997, México, D.F. Oxford University Press.

\_\_\_\_\_ (1992) *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, Primera Edición 1982, México, D.F. Fondo de cultura económica.

Porter, M. (1991) *La ventaja competitiva de las naciones*, Primera edición 1990, Buenos Aires. Javier Vergara Editor S.A.

Rifkin, J. (1996) *El fin del trabajo*, Buenos Aires. Editorial Paidós.

Samaja, J. (2005) *Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica*, 3ª. Edición y 6ta reimpresión, Primera edición 1993, Buenos Aires, Eudeba.

Sautu, R. (2003) *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*, Buenos Aires, Ediciones Lumiere S. A.

Scheid, J-C. (1980) *Los grandes autores en administración*, Buenos Aires. El Ateneo.

Schein, E. H. (1997) *Psicología de la organización*, Primera edición 1982, México, D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

\_\_\_\_\_ (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica, Plaza & Janes, Barcelona.

Schlemenson, A. (2002) *La estrategia del talento*, Buenos Aires. Paidós.

\_\_\_\_\_ (1990) *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*, Buenos Aires. Paidós.

Schoderbek, Ch. y otros, (1984, *Sistemas administrativos*, Buenos Aires. El Ateneo.

Seebauer, E.G. (2001) *Fundamentals of Ethics for scientists and engineers*, Mew York. Oxford University Press.

Senge, P. M. (1998) *La quinta disciplina*, Primera edición 1990, México, D.F. Granica.

Simon, H. (1979) *Las ciencias de lo artificial*, Primera edición 1978, Barcelona. A.T.E.

\_\_\_\_\_ (1982) *Rationality as Process and as Product of Thought*-Carnegie- Mellon University en *Models of bounded rationality*, 2 volúmenes, Cambridge-London. The MIT Press. Págs.444- 459 Vol. 2.

Smith, A. (1997) *La riqueza de las naciones*, Primera edición 1976, Madrid. Alianza Editorial.

Sorell, T. & Hendry, J. (1996) *Business Ethics*, Primera edición 1994, Oxford OX2 8DP Butterworth Heinemann.

Sutherland, S. (1996) *Irracionalidad. El enemigo interior*, Primera edición 1992. Madrid, Alianza Editorial.

Thurow, L. (1996) *El futuro del capitalismo*, Buenos Aires. Javier Vergara Editorial.

\_\_\_\_\_ (1992) *La guerra del siglo XXI*, Buenos Aires. Editorial Javier Vergara.

Touraine, A. (1987) *Actores sociales y sistemas políticos en América Latina*, Chile. PREALAC.

Tsoukas, H. and Knudse, C. (2003) *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford, Oxford University Press.

Valsecchi, F. (1993) *Qué es la economía*, Primera edición 1959, Buenos Aires. Macchi.

Watzlawick, P. y otros (1989) *Teoría de la comunicación humana*, Primera edición 1967, Barcelona. Editorial Herder.

Weber, M. (1979) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Barcelona. Ediciones Península.